

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kecamatan Cicendo Kota
Bandung)**



Oleh :

**Nandang Iskandar
NPM 4122.5.16.21.0271**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kecamatan Cicendo Kota
Bandung)**

Oleh :

**Nandang Iskandar
NPM 4122.5.16.21.0271**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti

Bandung, 2018
Disetujui dan disahkan oleh Komisi Pembimbing

Dr.Deni Hermana,SE. MM
Pembimbing I

Thomas Priyono Drs. MSi
Pembimbing II

H.Deden Komar Priatna. ST., S.IP., MM
DEKAN

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : NANDANG ISKANDAR
NPM : 4122.5.16.21.0271
Program Studi : Magister Manajaemen

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis saya yang berjudul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung) adalah :

1. Merupakan Tesis Asli dan belum Pernah diajukan sebelumnya olehsiapapun untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Tesis murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Pembimbing
3. Di dalam Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah tertulis atau yang telah di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam Daftar Pustaka sepertiterlampir dalam naskah Tesis ini

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab dan bersedia menerima konsekwensi hukum sebagai akibat ketidak sesuaian isi pernyataan dengan kenyataan sebearnya.

Bandung, Nopember 2018

NANDANG ISKANDAR

ABSTRAK

Nandang Iskandar, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen. dibawah bimbingan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Gaya Kepemimpinan (2) Disiplin Kerja; (3) Kinerja Pegawai; serta (4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung dengan sampel sebanyak 56 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan pada Kepala Kecamatan Cicendo Kota Bandung baik, Disiplin Kerja pada Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung pada umumnya dapat dikatakan baik, Kinerja Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung saat ini dinilai baik. Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Namun secara parsial Disiplin Kerja dominan mempengaruhi Kinerja daripada Gaya Kepemimpinan.

Karena Disiplin Kerja lebih dominan mempengaruhi Kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan Kinerja maka Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung diharapkan untuk tetap konsisten mempertahankan kondisi yang ada, sehingga mampu bekerja lebih profesional

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja

ABSTRACT

Nandang Iskandar, 2018. Effect of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance (Study in Cicendo District, Bandung City), Thesis Postgraduate Program, Winaya Mukti University, Master of Management Study Program. under the guidance of

The purpose of this study was to find out and analyze: (1) Leadership Style (2) Work Discipline; (3) Employee Performance; and (4) The Influence of Leadership Style and Work Discipline on the Performance of Cicendo District Bandung City Employees, both simultaneously and partially.

The research method used in this study is a descriptive survey and explanatory survey, the unit of analysis in this study was the employees of Cicendo Subdistrict in Bandung City with a sample of 56 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional.

Based on the results of the study, it was found that the Leadership Style in Cicendo District Head of Bandung City was good, Work Discipline in Cicendo District Bandung City employees in general could be said to be good, the performance of Cicendo District Bandung City Staff was now considered good. Leadership Style and Work Discipline simultaneously affect the Performance of Cicendo District Bandung City Employees. But partially the dominant work discipline affects performance rather than leadership style.

Because Work Discipline predominantly affects Performance, being the first priority in improving Performance, Bandung City Cicendo Employees are expected to consistently maintain existing conditions, so they are able to work more professionally.

Keywords: Leadership Style, Work Discipline and Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke khadirat Allah, SWT atas karunia dan rahmat Nya dan tidak lupa bantuan dari semua pihak penulis dapat menyelesaikan penulisan Usulan Penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu studi pada Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung)”**. Penulisan Usulan Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Bandung.

Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan Usulan Penelitian ini masih jauh dari sempurna, karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun akan senantiasa penulis nantikan. Dengan selesainya penulisan Usulan Penelitian ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. DENI HERMANA,SE. MM Dosen Pembimbing I dan Bapak THOMAS PRIYONO Drs. Msi Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu pikiran dan tenaga guna memberikan bimbingan kepada penulis.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ai Komariah, Ir., MS selaku Rektor Universitas Winaya Mukti Bandung
2. Bapak H. Deden Komar Priatna, ST, SIP, MM, Dr (Cand) selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti;
3. Bapak Dr. H. Nandan Limakrisna, MSi, Ir selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Winaya Mukti
4. Para pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung yang selalu memberikan dorongan baik moril maupun materil.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNWIM yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
6. Seluruh staf Program Pascasarjana UNWIM yang telah membantu penulis dalam penyelesaian studi yang penulis jalankan.

7. Spesial terima kasihku kepada istriku tercinta dan kepada anak-anakku yang telah memberikan dorongan baik moril berupa kasih sayangnya, perhatiannya dan kesabarannya selama penulis menyelesaikan studi.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana UNWIM yang telah banyak membantu/memberikan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah membantu dalam penyelesaian thesis ini. Mudah-mudahan karya tulis ini berguna bagi kita semua khususnya bagi Kecamatan Cicendo Kota Bandung didalam meningkatkan Sumber Daya Manusia.

Bandung, Nopember 2018
Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	7
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	14
2.1.3 Disiplin Kerja.....	18
2.1.4 Kinerja	21
2.1.4.1 Pengertian Kinerja	21
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	23
2.2 Kerangka Pemikiran	26
2.3 Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Metode yang digunakan	31
3.2 Operasionalisasi Variabel.....	32
3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data	34
3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	35

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Kecamatan Cicendo Kota Bandung	43
4.2	Karakteristik Responden	44
4.3	Gaya Kepemimpinan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung	47
4.4	Disiplin Kerja Kecamatan Cicendo Kota Bandung	59
4.5	Kinerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung	65
4.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan maupun parsial terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung	73

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	82
5.2	Saran	83

DAFTAR PUSTAKA	86
-----------------------------	----

LAMPIRAN	
-----------------------	--

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.1	Data Keterlambatan Pengumpulan Laporan	5
1.2	Faktor yang Harus Mendapat Perhatian lebih.....	6
3.1	Operasional Variabel Penelitian	32
4.1	Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	44
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
4.3	Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan	45
4.4	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	46
4.5	Tanggapan responden mengenai Atasan sering berkomunikasi dengan setiap Pegawai	49
4.6	Tanggapan responden mengenai Atasan yang memperlakukan setiap pegawai secara dama	49
4.7	Tanggapan responden mengenai Atasan bergaul secara informal dengan setiap Pegawai	50
4.8	Tanggapan responden mengenai Atasan bercampur secara bebas dengan setiap Pegawai	51
4.9	Tanggapan responden mengenai Atasan membuat setiap pegawai merasa Bebas	51
4.10	Tanggapan responden mengenai Atasan yang membantu setiap pegawai sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	52
4.11	Tanggapan responden mengenai Atasan memuji menghargai setiap pegawai yang bekerja keras	52
4.12	Tanggapan responden mengenai Atasan menuntut setiap pegawai melakukan apa yang ingin mereka lakukan	53
4.13	Tanggapan responden mengenai Atasan tidak mentolerir campur tangan Dari setiap pegawai	54

4.14	Tanggapan responden mengenai perilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya bagi kepatuhan untuk pekerja ...	54
4.15	Tanggapan responden mengenai Atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan	55
4.16	Tanggapan responden mengenai Atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan	55
4.17	Tanggapan responden mengenai Atasan mengharapkan setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	56
4.18	Tanggapan responden mengenai Atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	56
4.19	Tanggapan responden mengenai Atasan tidak suka kepada pegawai yang datang terlambat	57
4.20	Rangkuman Variabel Gaya kepemimpinan menurut pegawai di kecamatan	58
4.21	Tanggapan responden mengenai bidang pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan latar belakang pendidikan	60
4.22	Tanggapan responden mengenai Atasan selalu datang tepat waktu dalam menegakan peraturan	61
4.23	Tanggapan responden mengenai seluruh pegawai diberikan kesejahteraan oleh organisasi	61
4.24	Tanggapan responden mengenai Atasan berlaku adil pada setiap pegawai	62
4.25	Tanggapan responden mengenai sependapat dengan adanya penegakan hukuman atas pegawai yang melanggar.....	62
4.26	Tanggapan responden mengenai selalu senang merayakan keberhasilan sekolah bersama sama dengan anggota organisasi	63
4.27	Rangkuman Variabel disiplin kerja pegawai	64

4.28	Tanggapan responden mengenai kinerja dan pencapaian target	66
4.29	Tanggapan responden mengenai efesiensi waktu mengerjakan sesuatu pekerjaan.....	67
4.30	Tanggapan responden mengenai ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.....	68
4.31	Tanggapan responden mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi saat ini.....	68
4.32	Tanggapan responden mengenai mengeluarkan ide dan gagasan untuk mengatasi masalah rumit	69
4.33	Tanggapan responden mengenai berusaha bekerja sama dengan rekan untuk menyelesaikan pekerjaan	69
4.34	Tanggapan responden mengenai bertanggungjawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan	70
4.35	Tanggapan responden mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan ketentuan yang berlaku.....	70
4.36	Tanggapan responden mengenai loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/integritas organisasi.....	71
4.37	Rangkuman Variabel Kinerja Pegawai	72
4.38	Matriks Korelasi antar Variabel	74
4.39	Pengujian Secara Simultan	76
4.40	Pengujian Hopotesis X1 dan X2 terhadap Y	77
4.41	Pengujian Korelasi antar Varibel X.....	78
4.42	Pengaruh Variabel X1 dan X2 ke Y dan Pengaruh diluar variabel X dan Y	79
4.43	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	80
4.44	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Disiplin Kerja terhadap Kinerja	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Pemikiran.....	30
3.1	Diagram Kausal antara gaya kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	39

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	Kuesioner Penelitian.....
B	Data Ordinal.....
C	Frekuensi Tabel.....
D	Data Interval.....
E	Hasil Uji Hipotesis.....
F	Daftar Riwayat Hidup.....

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kecamatan adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Kecamatan sebagai instansi pelayanan publik dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan masyarakat yang terjadi. Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran pegawai Pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional diseluruh bidang tugas dan unit organisasi Instansi Pemerintah secara terpadu.

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawainya. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Seiring dengan berkembangnya waktu, semua

organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang terbaik, termasuk Kecamatan sebagai bagian organisasi pemerintah.

Untuk menjamin setiap keberhasilan tugas dan tanggung jawab, perlu setiap orang memiliki kepribadian yang disiplin, baik itu disiplin waktu, disiplin ilmu maupun disiplin aturan. Agar setiap pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan aturan dan perintah sebagai tauladan tetapi harus ada juga dalam diri semua pegawai, hal ini merupakan salah satu peran kepemimpinan dalam memberikan motivasi melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, karena tidak ada hal yang lebih penting dalam manajemen organisasi dibandingkan dengan kedisiplinan. Selain pentingnya menemukan arah dan tujuan hidup yang jelas, kedisiplinan merupakan syarat mutlak untuk mencapai tujuan atau melaksanakan misi organisasi. Kita harus disiplin dalam mengembangkan diri dalam segala aspek, kita harus disiplin dalam mengelola waktu, kita harus disiplin dalam mengolah keterampilan kita dalam setiap bidang yang kita jalani. Dalam organisasi, peran pemimpin untuk dapat menegakan disiplin pegawai merupakan kunci keberhasilan organisasi tersebut.

Pelayanan yang terbaik, tidak dapat dilepaskan dari peran setiap pegawainya. Seorang pegawai harus bisa bekerja secara optimal dimana hal ini dapat dilihat atau diukur melalui kinerja pegawai tersebut. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja pegawai merupakan hasil atau kinerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja

yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi (organisasi) untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil.

Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup instansi (organisasi) tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Masalah sumber daya manusia dialami oleh instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat yakni kecamatan. Instansi ini merupakan salah satu bagian dari pemerintahan daerah Kota Bandung yang mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan pengurusan di bidang administrasi masyarakat. Masalah yang dialami adalah menurunnya kinerja dari pegawai yang bekerja di instansi tersebut. Hal ini ditandai dengan meningkatnya complain masyarakat pada pelayanan di Kota Bandung.

Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya (Camat), juga dipengaruhi oleh karakteristik pegawai yang bersangkutan serta situasi yang terdapat pada lingkup organisasi. Kinerja pegawai akan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pelayanan Kecamatan

Pada penilaian ini Kecamatan Cicendo Kota Bandung mengalami penurunan dalam perencanaan dan penganggaran kegiatan yang dilakukan oleh pegawai di instansi tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pegawai bagian kepegawaian Kecamatan Cicendo Kota Bandung, kinerja pegawai mengalami penurunan kinerja dapat dilihat dari penurunan dalam perencanaan dan penganggaran kegiatan karena pada tahun 2017 hanya mampu menyerap sekitar 90% dari anggaran yang telah ditetapkan pada awal tahun 2017, sedangkan pada tahun sebelumnya mampu menyerap sekitar 97% dari anggaran yang telah ditetapkan pada awal tahun 2016. Banyaknya serapan dana ini bergantung pada dapat dilaksanakannya seluruh kegiatan yang telah direncanakan pada awal tahun yang tercantum dalam rencana kegiatan dan anggaran (RKA), dimana dari total kegiatan yang direncanakan pada tahun 2017 ada 2 kegiatan yang tidak dapat terlaksana, sedangkan pada tahun 2016 hanya 1 kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Oktober-November 2017 diketahui bahwa menurunnya kinerja karyawan pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung disebabkan oleh kedisiplinan kerja pegawai. Kedisiplinan kerja pegawai yang menurun paling mudah terlihat dari ketepatan waktu datang ke kantor, dimana dari total pegawai yang ada, rata-rata setiap harinya ada 6% – 7% pegawai yang datang terlambat, selain dilihat dari keterlambatan dalam waktu

datang ke kantor, menurunnya kedisiplinan kerja pegawai juga dapat dilihat dalam ketepatan waktu pengumpulan laporan. Berikut adalah data keterlambatan pengumpulan laporan dari pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung tahun 2017:

Tabel 1.1
Data Keterlambatan Pengumpulan Laporan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung Tahun 2017

NO	BULAN	JUMLAH LAPORAN
1	Januari	-
2	Februari	-
3	Maret	1
4	April	-
5	Mei	2
6	Juni	-
7	Juli	-
8	Agustus	2
9	September	-
10	Oktober	1
11	Nopember	1
12	Desember	1
TOTAL		8

Sumber: Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2017

Ketidak tepatan waktu yang dilakukan dalam pengumpulan laporan ini tentunya mempengaruhi kinerja dari pegawai, karena untuk melaksanakan kegiatan selanjutnya, kegiatan yang dilakukan sebelumnya harus sudah selesai pelaksanaan dan dalam peloporannya, sehingga jika laporan tertunda pengumpulannya, maka kegiatan selanjutnyapun akan tertunda dalam pelaksanaannya.

Menurunnya kinerja pegawai juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Para pegawai merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya sehingga membuat mereka bekerja sesuka hati mereka, karena pimpinan kurang memperhatikan pegawai. Hal ini terlihat dari tidak adanya sanksi langsung yang diberikan kepada pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja dan hal ini membuat kecemburuan pada pegawai lainnya, sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai secara tidak langsung. Faktor lain yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan adalah lingkungan kerja fisik yang kurang mendukung produktivitas kerja, yaitu ruangan kerja yang gelap, saling terbuka dan berdempetan sehingga karyawan merasa sempit dan masih minimnya kemampuan penggunaan teknologi (komputer). Beberapa karyawan juga menyebutkan menurunnya kinerja disebabkan adanya beban kerja yang tinggi dan minimnya penghargaan yang diberikan atas kinerja yang dicapai oleh para pegawai.

Berdasarkan angket dari pra-survey yang penulis laksanakan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai yang bekerja disana, mendapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2
Faktor Yang Harus Mendapat Perhatian Lebih Dari Instansi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai dari hasil angket pra -survey

No	Faktor yang mempengaruhi	Jumlah jawaban	%
1	Lingkungan Kerja	1	5 %
2	Disiplin	9	45 %
3	Penghargaan yang diberikan	3	10 %
4	Gaya Kepemimpinan	6	30 %
5	Beban Kerja	2	10 %

Sumber: Observasi dengan 10 orang Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung pada tahun 2017

Setiap pegawai yang menjadi responden diperbolehkan untuk menjawab dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Responden dalam pra *survey* memilih dua jawaban karena penelitian ini ingin memfokuskan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Dari hasil pra *survey* tersebut, terlihat bahwa dua faktor tertinggi adalah Disiplin dan Kepemimpinan, yaitu masing-masing sebesar 45% atau sebanyak 9 responden dan sebesar 30% atau sebanyak 6 responden. Faktor paling kecil yang mendukung kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yaitu sebesar 5% atau sebanyak 1 responden.

Hal ini menjadi dasar peneliti untuk membuktikan kebenaran teori mengenai adanya korelasi antara gaya kepemimpinan, Disiplin kerja dan kinerja Pegawai. Sehingga judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Menurunnya kinerja pegawai berdasarkan dari pencapaian penilaian kinerja instansi pada tahun 2017.
2. Menurunnya serapan anggaran yang dilakukan oleh pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung pada tahun 2017.

3. Lingkungan kerja yang kurang mendukung produktivitas kerja pegawai.
4. Kurang disiplinnya pegawai dalam bekerja.
5. Masih ada pegawai yang datang terlambat.
6. Masih adanya keterlamabatan pengumpulan laporan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai.
7. Para pegawai tidak merasa puas akan pekerjaannya dikarenakan tidak adanya penghargaan yang diberikan atas capaian pekerjaan.
8. Beban kerja yang tinggi menurunkan kinerja dari pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung.
9. Kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sehingga berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
10. Pimpinan tidak memberikan sanksi langsung pada pegawai yang melanggar.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagaimana yang dikemukakan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki,2005) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
2. Bagaimana disiplin kerja di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
3. Bagaimana kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui:

1. Gaya kepemimpinan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
2. Disiplin kerja di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
3. Kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung;
4. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung ,sehingga memiliki kegunaan antara lain:

- Bagi penulis

Dari penelitian ini, diharapkan penulis dapat menambah dan memperkaya ilmu pengetahuan serta pengalaman terutama dalam kaitan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kinerja pegawai dan hal-hal yang berada di dalamnya.

- Bagi lembaga pendidikan

Dari penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna bagi para lembaga pendidikan yang tersebar di berbagai daerah untuk dapat mengembangkan lebih lanjut institusinya agar mampu mencetak penerus bangsa yang berkualitas

- Bagi peneliti lain

Dari Penelitian ini, diharapkan mampu memberikan inspirasi para peneliti lain untuk meneliti ruang lingkup kinerja pegawai dalam lingkungan kedinasan, dengan berbagai variabel pendukung lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan lingkup area penelitian yang lebih luas karena penelitian ini hanya berfokus pada studi kasus di Kecamatan Cicendo Kota Bandung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi.

Menurut Cascio (2003 : 10), “ *Human resource management is art and science arrange relation and role of labour to be efficient and effective assist its from of organization, employees and society* “. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai dan masyarakat.

Dari pengertian tersebut maka manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana pedayagunaan manajemen sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan individu maupun organisasinya.

Menurut Siagian (2008 : 21), fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar efektif dan efisien dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua komponen karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam suatu bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), baik berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan pegawai kepada organisasi.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian merupakan kegiatan organisasi untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai sehingga mereka tetap mau bekerja sama untuk terwujudnya tujuan organisasi.

10. Disiplin.

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan dengan seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk

mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukn secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005)

Selain itu Gibson, et al (2006) mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan penguat untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam emnjalankan tugas pemimin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat di capai (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tinfakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falasafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan

bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (2000) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Thoha (2000), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang

dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
2. Kepemimpinan yang mendukung (supportive). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, ini sejalan dengan pendapat Gary Yukl (2010:22) berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif". Artinya secara tersirat menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kinerja.

Sedangkan Stephen Robinson dalam Hamzah B.Uno (2011:55) menyebutkan " kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan". Selain itu Stoner dalam T.Hani Handoko (2009:294) menjelaskan bahwa "kepemimpinan manajerial adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya". Lilis Karnita Soleha, Anton Tirta Komara, Yuyu Sudia "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai " *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entreprenshipn* Vol 6 (2012) 43-44 Print.

1.13 Disiplin Kerja

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena

dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setyawan dan Waridin, 2006:189).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kedisiplinan dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2009:825)

Siagian (2004:305) mengemukakan bahwa disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Jadi disiplin karyawan adalah suatu bentuk pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Terdapat empat perspektif yang menyangkut disiplin kerja menurut Siagian (2004:306) yaitu disiplin retributive (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah; Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat; Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner; dan Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. (Singodemejo dalam Sutrisno, 2009:89-92)

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sanksi pelanggaran ringan, sedang dan berat. Sanksi pelanggaran ringan meliputi teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Sanksi pelanggaran sedang meliputi penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji dan penundaan kenaikan jabatan. Sanksi pelanggaran berat meliputi penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dan pemecatan (Rivai dan Ella, 2009:831)

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang dalam suatu organisasi, diantaranya tujuan dan kemampuan adalah tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan yang harus sesuai dengan pegawai yang bersangkutan. Kemudian, teladan pemimpin yaitu pimpinan yang dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Balas jasa adalah pemberian balas jasa yang dibayarkan oleh pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan. Selanjutnya adalah keadilan yaitu tidak membedakan pegawai yang satu dengan yang lain karena instansi melakukan keadilan terhadap semua pegawai. Sanksi hukuman hendaknya bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. kemudian ketegasan adalah pimpinan

menegur dan menghukum setiap karyawan, dimana setiap karyawan dapat mewujudkan kedisiplinan yang baik diantara sesama karyawan, ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan (Hasibuan, 2006:194-198)

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus segera dibangun dan ditegakkan di perusahaan adalah kedisiplinan karyawan. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Berkaitan dengan masalah kepemimpinan umumnya bahwa kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai merupakan salah satunya dapat distimulasikan dari gaya kepemimpinan atasan (Raharjo,& Nafisah,2006) , untuk mencapai kinerja yang lebih efektif berdasarkan tujuan dan harapan organisasi maka pimpinan harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis berdasarkan fungsi dan tugas pokok seorang pegawai (MARYAM, 2017),

2.1.4 Kinerja.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu

organisasi yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Pengertian kinerja sering dikaitkan dengan *job performance*. *Job performance* merupakan sejumlah keberhasilan yang dapat diraih dalam melaksanakan pekerjaannya (Wahyudi, 2002 : 63).

Menurut Sedamayanti (2004 : 176), “ kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika “.

Wood, Wallace dan Zeffane (1998 : 149) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “ *Performance is a summary measure of the quantity and quality of task contribution made by an individual or group to the work unit and organization* “. Kinerja merupakan hasil pengukuran dari kontribusi kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan oleh individu atau sekelompok orang dari unit kerjanya dan organisasinya.

Menurut Milkovich dan Boudreau (1997 : 100), “ *Employee performance is the degree to which employees accomplish works requirement* “. Kinerja pegawai merupakan suatu derajat dimana para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat yang ditentukan.

Bernardin dan Russel (2003 : 397) mengatakan bahwa “ kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha dan kesempatan kerja yang dinilai dari output yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja pegawai “.

Selanjutnya Mangkunegara (2005 : 67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “ Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya “.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja (*output* dan *outcomes*) pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas di dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan jenis pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Lusigita, 2017)

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Menurut Cummings dan Schwab (1973), Porter dan Lawler (1968), Vroom (1960) dalam Sumantri (2001 : 63), hasil kerja merupakan fungsi dari tiga perubah yang meliputi kemampuan, tingkat motivasi dan peranan persepsi. Sedangkan Sedarmayanti (2004 : 177) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Newstorm dan Davis (2002 : 15), yang merumuskan bahwa :

- *Knowledge X Skill = Ability*
- *Attitude X Situation = Motivation*
- *Ability X Motivation = Potential Human Performance*
- *Potential Human Performance X Resources X Opportunity = Organizational Results*

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sumantri (2001 : 63), bahwa tingkat usaha yang seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kuatnya motiv seseorang. Seorang pekerja yang memiliki usaha yang kuat, maka hasilnya akan lebih baik jika dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkat usaha yang rendah. Faktor lain yang turut menentukan hasil kerja adalah kemampuan, yaitu potensi seorang pekerja untuk melaksanakan pekerjaan, baik kemampuan fisik maupun mental. Peranan faktor persepsi akan terlihat dari bagaimana cara seorang pekerja dalam mengamati tingkah laku apa yang dituntut oleh pekerjaannya. Seorang pekerja akan lebih berhasil jika ia mengetahui secara tepat tingkah laku kerja yang bagaimana yang diperlukan dalam menghadapi pekerjaannya. Faktor lain yang turut mempengaruhi *performance* adalah faktor lingkungan (lokasi perusahaan, citra, prestise perusahaan) dan sifat organisasi (kondisi kerja, kohesi kelompok, sistem imbalan, *job design*, kepemimpinan dan perubahan organisasi).

Menurut Nawawi (2002 : 97), beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu :

1. **Variabel individu** : Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis : umur, etnis, jenis kelamin
2. **Variabel organisasi** : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi.
3. **Variabel psikologis** : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel tersebut mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

Berdasarkan uraian di atas banyak instrumen-instrumen untuk mengukur penilaian kinerja, tetapi pada penelitian ini penilaian kinerja difokuskan kepada penelusuran instrumen-instrumen (Mangkunegara, 2005:67) sebagai berikut :

1. *Quantity of work* (Kuantitas kerja)

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai oleh pegawai dalam waktu tertentu. Adapun indikator kuantitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan
- b) Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan

2. *Quality of work* (Kualitas kerja)

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Adapun indikator kualitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Kualitas kerja yang dicapai

3. *Creativeness* (kreativitas)

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang bermacam-macam persoalannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Adapun indikator kreativitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Pengetahuan yang dimiliki
- b) Gagasan/ide yang dimunculkan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- c) Kerjasama dengan orang lain
- d) Berani menanggung resiko

4. Initiative (Inisiatif/prakarsa)

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah dalam menjabarkan tugas pokok yang diberikan. Adapun indikator inisiatif adalah sebagai berikut:

- a) Pengambilan keputusan
- b) Integritas

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibuat menunjukkan hubungan antarvariabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengerucut pada variabel Kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Banyaknya variabel yang berpengaruh pada kinerja Pegawai ini dibatasi oleh variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et al (2000) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Haris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk berkerja lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menuji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Toyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan Negara.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kedisiplinan dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2009:825). Disiplin kerja dalam penelitian ini berfokus pada disiplin kerja para pegawai dalam rangka peningkatan kinerjanya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus seara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasional, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus segera dibangun dan ditegakkan di perusahaan adalah kedisiplinan karyawan. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai landasan atau kajian empirik yang relevan dengan permasalahan penelitian ini diantaranya :

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus ditingkatkan.

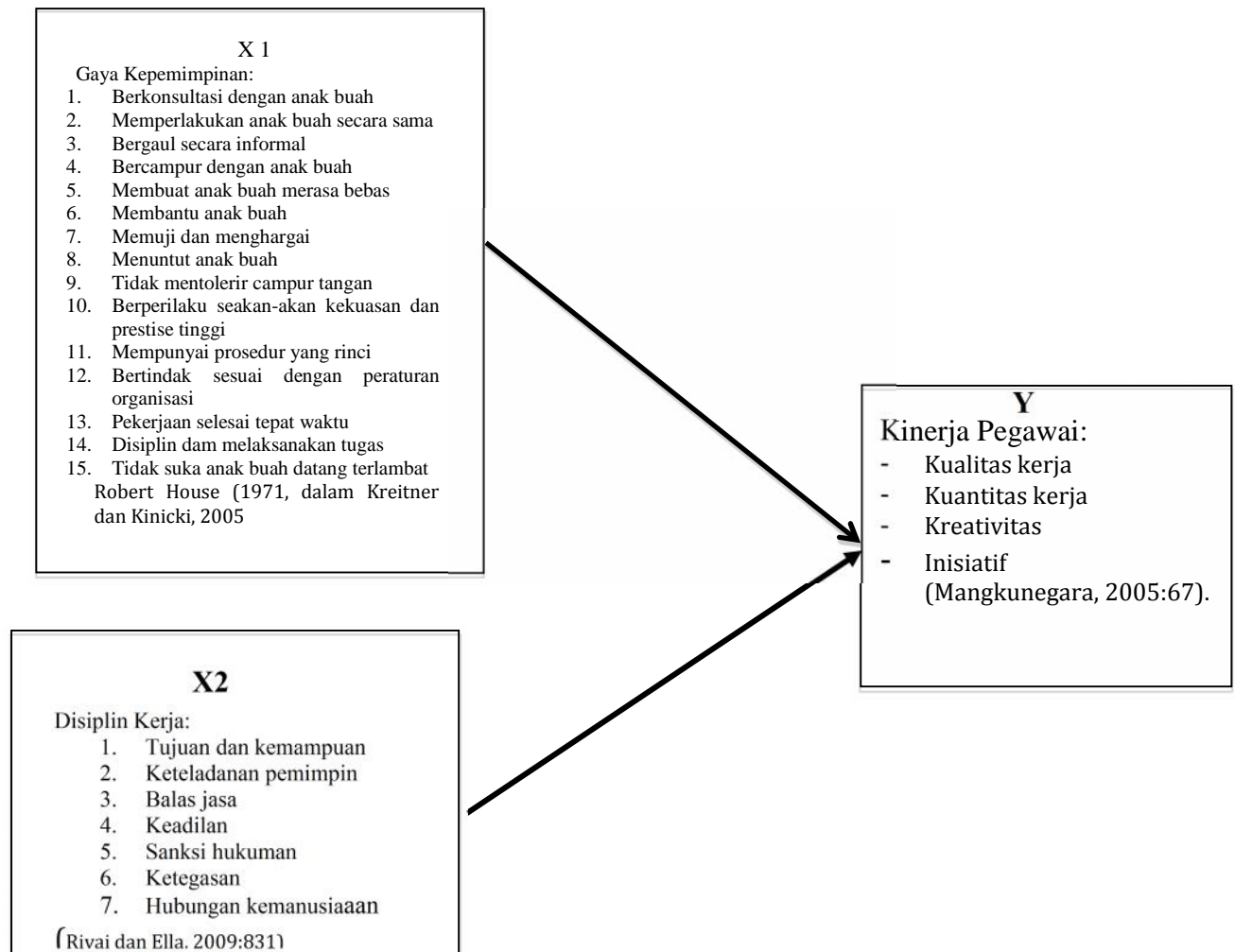
Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi kepuasan kerja. (Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, 2006)

Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. (Lusigita, 2017)

Pengaruh antara variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat secara keseluruhan saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya secara positif dan signifikan. Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) dapat diterima dan terbukti kebenarannya. (P, Setiawan, & Nimran, 2010)

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Kecamatan Gilireng. Artinya, bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih efektif berdasarkan tujuan dan harapan organisasi maka pimpinan harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis berdasarkan fungsi dan tugas pokok seorang pegawai. (MARYAM, 2017)



Gambar 2.1
Model Penelitian
KERANGKA TEORITIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN DISIPLIN KERJA PADA KINERJA PEGAWAI

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjabaran kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik hipotesis berupa: **“Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel persepsi mengenai gaya kepemimpinan dan disiplin kerja serta kinerja. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan asumsi bahwa metode ini paling relevan dengan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian melalui parameter dan teknik pengukuran statistik, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*.

Tipe investigasi bersifat kausalitas, karena akan diuji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Penelitian ini termasuk pada kategori *cross-sectional*, yaitu informasi dari responden dikumpulkan langsung di obyek penelitian, dengan tujuan untuk dapat menduga pendapat responden terhadap obyek penelitian.

3.2. Operasionalisasi Variabel

Seperti yang terungkap di dalam identifikasi masalah, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Disiplin Kerja (X2) sebagai variabel bebas, dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y). Untuk lebih jelasnya variabel-variabel yang akan ditelaah dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Robert House (1971, Kreitner dan Kinicki, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> Berkonsultasi dengan anak buah Memperlakukan anak buah secara sama Bergaul secara informal Bercampur dengan anak buah Membuat anak buah merasa bebas Membantu anak buah Memuji dan menghargai Menuntut anak buah Tidak mentolerir campur tangan Berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise tinggi Mempunyai prosedur yang rinci Bertindak sesuai dengan peraturan organisasi Pekerjaan selesai tepat waktu Disiplin dalam melaksanakan tugas Tidak suka anak buah datang terlambat 	<ol style="list-style-type: none"> Tingkat intensitas berkonsultasi dengan anak buah Tingkat memperlakukan anak buah secara sama Tingkat bergaul secara informal Tingkat bercampur dengan anak buah Tingkat memberikan anak buah merasa kebebasan Tingkat Intensitas membantu anak buah Tingkat intensitas memuji dan menghargai Tingkat intensitas menuntut anak buah ketidaktolerir campur tangan Tingkat intensitas perilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise tinggi Tingkat penerapan prosedur yang rinci Tingkat intensitas bertindak sesuai dengan peraturan organisasi Tingkat intensitas pekerjaan selesai tepat wakt Tingkat disiplin dalam melaksanakan tugas Ketidaksukaan terhadap anak buah datang terlambat. 	O R D I N A L
Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungna perusahaannya (Rivai dan Ella, 2009:831)	<ol style="list-style-type: none"> Tujuan dan Kemampuan Keteladanan pimpinan Balas jasa Keadilan Sanksi hukuman Ketegasan Hubungan Kemanusiaan 	<ol style="list-style-type: none"> Tingkat pengetahuan responden mengenai tujuan dan Kemampuan sekolah Tingkat pengetahuan responden mengenai keteladanan pimpinan Tingkat persepsi responden mengenai balas jasa Tingkat persepsi responenden mengenai eadilan Tingkat persepsi responden mengenai sanksi hukuman Tingkat persepsi responden mengenai ketegasan Tingkat persepsi responden mengenai hubungan Kemanusiaan 	O R D I N A L

Sambungan Tabel 3.1

Variabel	Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kinerja Pegawai - (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67)	Kuantitas Kerja	▪ Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan	▪ Tingkat capaian target	Ordinal
			▪ Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu	▪ Jumlah waktu yang dibutuhkan	Ordinal
		Kualitas Kerja	▪ Kualitas kerja yang dicapai	▪ Tingkat ketelitian	Ordinal
			▪ Pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan	▪ Tingkat pengetahuan	Ordinal
		Kreativitas	▪ Gagasan/ide yang dimunculkan	▪ Cara penyelesaian pekerjaan	Ordinal
			▪ Kerjasama dengan orang lain	▪ Tingkat kerjasama	Ordinal
		Inisiatif	▪ Berani menanggung resiko	▪ Tingkat tanggung jawab	Ordinal
			▪ Pengambilan Keputusan	▪ Tingkat kemampuan pengambilan keputusan	Ordinal
			▪ Integritas	▪ Tingkat integritas	Ordinal

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/ Informasi

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumentasi atau laporan yang tersedia pada perusahaan (evaluasi kinerja Kantor Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018). Sedangkan data primer berupa persepsi mengenai Gaya kepemimpinan, Disiplin Kerja dan kinerja pegawai bersumber dari para pegawai pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung sebagai responden.

Sedangkan cara penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Namun karena jumlah pegawai dalam penelitian ini ukuran populasi relatif sedikit, sehingga untuk menjaga validitas dan reliabilitas pengukuran dalam penelitian ini diambil secara sensus (parametrik), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dalam hal ini para pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung sebanyak (N) 56 orang pegawai.

3.4. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan , yaitu pengumpulan data yang langsung terjun kelapangan dengan cara sebagai berikut:
 - a. Observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan lapangan terhadap objek penelitian atau pun dengan wawancara kepada para pegawai.
 - b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung

- c. Angket, yaitu suatu teknik pengumpulan data primer guna menguji hipotesis yang dilakukan melalui tanggapan, opini dan sikap responden pada pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung

3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) langkah, yaitu: persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan adalah mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner serta memeriksa kebenaran cara pengisian. Melakukan tabulasi hasil kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X terhadap variabel dependen Y yaitu seperti berikut (X1, X2, Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk mengetahui perilaku faktor penyebab. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel, maka nilai variabel-variabel data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif, setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam subvariabel dan setiap sub variabel dioperasionalkan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu :

(1) Analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif. Dimana tujuan No 1 sd No. 3 diuji secara deskriptif, yaitu :

- Gaya Kepemimpinan Camat yang dimiliki atasan menurut persepsi pegawai dapat meningkatkan kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung.
- Disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung
- Kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Analisis tujuan deskriptif dengan melihat rata-rata skor masing-masing variabel yang diteliti (Zikmund, 2000 ; 45). Logika perhitungan rata-rata skor yang terkecil adalah apabila semua responden menjawab “1”, maka skornya 1×30 (ukuran populasi) yaitu 30, demikian juga rata-rata skor terbesar adalah apabila semua responden memilih “5”, maka skornya 5×30 (ukuran populasi) yaitu 150.

Karena itu dapat dikelompokkan apabila rata-rata skor variabel yang diteliti dengan interval atau rentang.

Pengolahan data secara deskriptif digunakan bantuan tabel dalam bentuk jumlah dan prosentase dengan ketentuan pembobotan yang telah ditentukan sehingga dapat diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitiannya. Adapun kriteria klasifikasi yang digunakan berpedoman kepada ketentuan Arikunto (2003:354 – 356), yaitu perlu ditentukan rentang skor.

(2) Analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of*

successive intervals, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil jawaban responden, untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi setiap pilihan jawaban.
- b. Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, hitung proporsi setiap pilihan jawaban.
- c. Berdasarkan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- d. Untuk setiap pernyataan, tentukan nilai batas untuk Z untuk setiap pilihan jawaban.
- e. Hitung scale value (nilai interval rata-rata) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut,

$$Scale = \frac{Kepada\ tan\ Batas\ Bawah - Kepada\ tan\ Batas\ Atas}{Daerah\ di\ Bawah\ Batas\ Atas - Daerah\ di\ Bawah\ Batas\ Bawah}$$

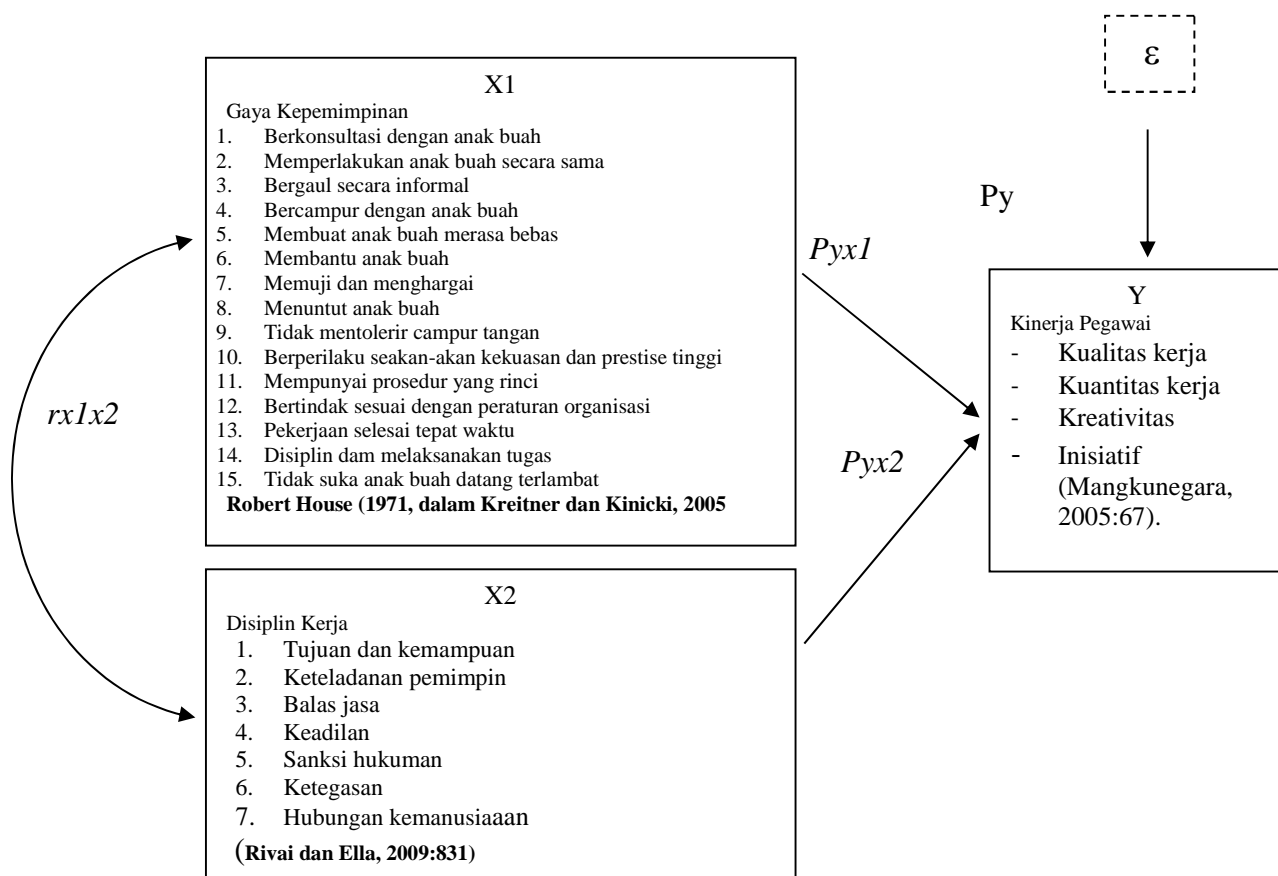
- f. Hitung *Score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut,

$$Score = Scale\ Value + | Scale\ Value_{Minimum} | + 1$$

Kemudian dilanjutkan dengan menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

Selanjutnya langkah yang harus dilakukan adalah memadankan pasangan data interval hasil transformasi, disesuaikan dengan data ordinal aslinya, baik untuk variabel independen maupun variabel dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel penelitian terhadap kinerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Menurut Wirasasmita (2004;1) analisis jalur membahas kontribusi pengaruh dan perbandingan kontribusi pengaruh (baik secara keseluruhan maupun parsial) Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Untuk mengetahui hubungan kausal antara Gaya Kepemimpinan (Variabel X_1), dan Disiplin kerja (Variabel X_2) serta kinerja pegawai (variabel perantara Y) dapat digambarkan melalui Struktur Kausal Penelitian seperti pada Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.1. Diagram Struktur Hubungan Kausal Antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dimana :

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Disiplin Kerja

Y : Kinerja Pegawai

ε : Faktor Lain yang mempengaruhi Y , selain X_1 , X_2 dan X_3 .

= Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

$\dots_{Y X_1}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

$\dots_{Y X_2}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

$\dots_{Y V}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja (variabel X_1 dan X_2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja, baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan X_2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

Rumusan hipotesis

- Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)} \rightarrow$ Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja
- Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)} \rightarrow$ Tidak Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap kinerja

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ dengan $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (Simultan) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (Parsial) yaitu terdiri atas :

- Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung
- Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{x_1x_2y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{R_{yx_1}^2 + R_{yx_2}^2 - 2R_{yx_1} R_{yx_2} R_{x_1x_2}}{1 - R_{x_1x_2}^2}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{x_1x_2}$, $P_{y_{x_1}}$, $P_{y_{x_2}}$, $P_{y_{x_3}}$
3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $P_Y = \sqrt{1 - R_{x_1x_2x_3y}^2}$
4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0
 - a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ($\dots_{Y X_1}$)

$H_0 : \dots_{Y X_1} = 0$, Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap
kinerja

$H_1 : \dots_{Y X_1} \neq 0$, Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap
kinerja

- b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ($\dots_{Y X_2}$)

$H_0 : \dots_{Y X_2} = 0$, Tidak terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja

$H_1 : \dots_{Y X_2} \neq 0$, Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja

- c. Kriteria keputusan

Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

$$\text{di mana } t = \frac{P_{Y X_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Tolak H_0 , jika $t_{0i} > t_{(\alpha; n-k-1)}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Kecamatan Cicendo, merupakan salah satu kecamatan dari 30 Kecamatan yang ada di Kota Bandung. Sebagai pintu gerbang sebelah barat kota Bandung, secara geografis Kecamatan Cicendo terletak di sebelah Barat Kota Bandung dengan Luas Wilayah 688,84 ha. Dengan kepadatan penduduk rata-rata 138 jiwa per ha. Wilayah kecamatan terbagi dalam 6 kelurahan, 18 lingkungan , 56 Rukun Warga dan 411 Rukun Tetangga

Tugas Pokok :

Kecamatan mempunyai Tugas Pokok melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan Walikota Bandung dibidang Pemerintahan, Pembangunan, Perekonomian, Kemasyarakatan, Ketentraman dan Ketertiban serta Koordinasi dengan Instansi Otonom dan UPTD di Wilayah Kerjanya.

Fungsi :

1. Penyelenggaraan kegiatan Pemerintahan, Pembangunan, Perekonomian, Kemasyarakatan, Ketentraman dan Ketertiban
2. Pelaksanaan pembinaan pemerintahan kelurahan dan pelayanan administrasi publik;
3. Pelaksanaan pelayanan teknis administrasi kesekretariatan.

4.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Kecamatan Cicendo Kota Bandung dalam menyusun strategi yang sesuai dengan karakteristik masing-masing responden dimasa yang akan datang. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi : jenis kelamin responden, usia responden, pendidikan terakhir, golongan serta masa kerja responden.

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	32	57.1
2.	Wanita	24	42.9
Jumlah		56	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan data tersebut di atas bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin sebagian besar responden Kecamatan Cicendo Kota Bandung adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 57.1%. Hal ini sesuai dengan proporsi pekerjaan yang sebagian besar dilakukan oleh pria, karena jenis kelamin sangat menentukan dalam menentukan kinerja. Selanjutnya Ruky (2001 ; 39) menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja responden, sehingga responden pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	31 - 34 tahun	6	10.7
2.	35 - 40 tahun	7	12.5
3.	41 - 45 tahun	22	39.3
4.	46 - 50 tahun	8	14.3
5.	> 51 tahun	13	23.2
Jumlah		56	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Pada tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan usia sebagian besar termasuk usia kritis yakni berkisar antara 41-45 tahun yaitu sebanyak 39.3%. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para responden yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya, Data ini dapat dipergunakan sebagai bahan antara lain penilaian kinerja, perencanaan peningkatan kualitas kinerja, promosi, perekrutan responden yang tidak membedakan jenis kelamin, akan tetapi kinerja khususnya tidak memandang usia Kusriyanto (1998:98) yang menyatakan bahwa produktivitas responden dapat dicapai pada usia kerja responden, jika pengelolaan SDM pada suatu lembaga/organisasi relative sudah baik

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	SLTA	0	0.0
2.	D2/D3	1	1.8
3.	S1	55	98.2
4.	S2	0	0.0
Jumlah		56	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan formal terakhir pada Tabel 4.3. terlihat bahwa sebagian besar responden adalah lulusan S1 sebanyak 98.2%. Pendidikan akan berpengaruh terhadap pola pikir dan kemampuan mereka dalam menganalisis permasalahan-permasalahan di lapangan sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja responden. Siagian (2008:50) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja responden, namun tidak menutup kemungkinan responden dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas. Bagi dengan responden pendidikan tersebut serta telah mengikuti latihan responden selain menunjang kinerja yang merupakan prestasi kerja responden juga akan menunjang promosi jabatan

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	11 - 15 tahun	20	35.7
2.	16 – 20 tahun	15	26.8
3.	21 - 25 tahun	6	10.7
4.	26 - 30 tahun	10	17.9
5.	> 30 tahun	5	8.9
Jumlah		56	100

Sumber : Hasil pengolahan dat primer

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja para responden sebagian besar antara 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 35.7%. Apabila dilihat dari masa kerja, mereka rata-rata memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugasnya masing-masing. Siagian (2008 ; 34) yang menyatakan bahwa masa kerja menunjang dalam meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja responden merupakan salah satu kriteria bahan penilaian pimpinan

baik dalam promosi pegawai maupun penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai.

4.3. Gaya Kepemimpinan di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu Gibson, et al (2006) mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat di capai (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak

langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (2000) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Thoha (2000), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel gaya kepemimpinan yaitu skor tertinggi $5 \times 56 = 280$, sedangkan skor terendah $1 \times 56 = 56$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel gaya kepemimpinan, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel gaya kepemimpinan, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

56 – 100 dengan kriteria Sangat Tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Cukup Setuju

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.5 Tanggapan responden mengenai Atasan yang sering berkonsultasi dengan setiap Pegawai, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	0	0	0
Setuju	9	16.1	36
Cukup setuju	13	23.2	39
Tidak setuju	33	58.9	66
Sangat tidak setuju	1	1.8	1
Total Skor	56	100	142

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Atasan yang sering berkonsultasi dengan setiap pegawai dengan skor 142, hal ini menunjukkan bahwa bahwa Atasan yang tidak sering berkonsultasi dengan setiap pegawai. Hal ini terlihat bahwa 33 orang atau sebesar 58.9% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban tidak setuju, sehingga perlu diperbaiki kondisi seperti ini

Tabel 4.6 Tanggapan responden mengenai Atasan yang memperlakukan setiap pegawai secara sama antara satu dengan yang lainnya, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	6	10.7	30
Setuju	30	53.6	120
Cukup setuju	17	30.4	51
Tidak setuju	3	5.4	6
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	207

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa atasan yang memperlakukan setiap pegawai secara sama antara satu dengan yang lainnya, dengan skor 207, hal ini menunjukkan bahwa adanya kondisi baik mengenai atasan yang memperlakukan setiap pegawai secara sama antara satu dengan yang lainnya, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 53.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju, sehingga kondisi ini harus dipertahankan.

Tabel 4.7 Tanggapan responden mengenai atasan bergaul secara informal dengan setiap pegawai, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	7	12.5	35
Setuju	35	62.5	140
Cukup setuju	11	19.6	33
Tidak setuju	3	5.4	6
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	214

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan bergaul secara informal dengan setiap pegawai, dengan skor 214, hal ini menunjukkan bahwa atasan mudah bergaul dengan setiap pegawai, ini terlihat bahwa 35 orang atau sebesar 62.5% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju, sehingga kondisi ini harus dipertahankan.

Tabel 4.8 Tanggapan responden mengenai Atasan bercampur secara bebas dengan setiap pegawai, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	13	23.2	65
Setuju	34	60.7	136
Cukup setuju	7	12.5	21
Tidak setuju	2	3.6	4
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	226

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan bercampur secara bebas dengan setiap pegawai, dengan skor 226, hal ini menunjukkan bahwa adanya atasan memiliki hubungan yang terjalin baik dengan setiap pegawai, ini terlihat bahwa 34 orang atau sebesar 60.7% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju, sehingga kondisi ini harus dipertahankan.

Tabel 4.9 Tanggapan responden mengenai selalu Atasan membuat setiap pegawai merasa bebas, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	1	1.8	5
Setuju	32	57.1	128
Cukup setuju	13	23.2	39
Tidak setuju	10	17.9	20
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Atasan membuat setiap pegawai merasa bebas, dengan skor 192, hal ini menunjukkan bahwa Atasan memperlakukan pegawai secara bebas dan tidak

mendiktator, ini terlihat bahwa 32 orang atau sebesar 57.1% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju, sehingga kondisi ini harus dipertahankan

Tabel 4.10 Tanggapan responden mengenai Atasan yang membantu setiap pegawai sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	6	10.7	30
Setuju	32	57.1	128
Cukup setuju	18	32.1	54
Tidak setuju	0	0.0	0
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	212

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan membantu setiap pegawai sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, dengan skor 212, hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa tanggung jawab atasan terhadap pegawai sebagai bawahannya, ini terlihat bahwa 32 orang atau sebesar 57.1% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju, sehingga kondisi ini harus dipertahankan.

Tabel 4.11 Tanggapan responden mengenai Atasan memuji dan menghargai kepada setiap pegawai yang berkerja keras, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	0	0	0
Setuju	10	17.9	40
Cukup setuju	16	28.6	64
Tidak setuju	26	46.4	42
Sangat tidak setuju	4	7.1	4
Total Skor	56	100	140

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa atasan memuji dan menghargai setiap pegawai yang bekerja keras, dengan skor 140, hal ini menunjukkan bahwa atasan kurang memberikan apresiasi terhadap hasil kerja pegawai yang sudah bekerja keras, ini terlihat bahwa 26 orang atau sebesar 46.4% dari seluruh pegawai memberikan jawaban tidak setuju, sehingga hal ini dapat meningkatkan menurunkan motivasi para pegawai untuk berprestasi dan loyalitas terhadap pekerjaan.

Tabel 4.12 Tanggapan responden mengenai atasan menuntut setiap pegawai melakukan apa yang ingin mereka lakukan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	6	10.7	30
Setuju	37	66.1	148
Cukup setuju	12	21.4	36
Tidak setuju	0	0.0	0
Sangat tidak setuju	1	1.8	1
Total Skor	56	100	215

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan menuntut para pegawai untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan, dengan skor 215, hal ini menunjukkan bahwa atasan memberikan kelonggaran kepada setiap pegawai untuk berekspresi dalam kegiatan pembelajaran, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 66.1% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.13 Tanggapan responden mengenai Atasan tidak mentolerir campur tangan dari setiap pegawai, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	2	3.6	10
Setuju	22	39.3	88
Cukup setuju	25	44.6	75
Tidak setuju	7	12.5	14
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	187

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot Atasan tidak mentolerir campur tangan dari setiap pegawai, dengan skor 187, hal ini menunjukkan bahwa adanya tindakan atasan yang melarang para pegawai untuk terlibat jauh terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, ini terlihat bahwa 25 pegawai atau sebesar 44.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup setuju.

Tabel 4.14 Tanggapan responden mengenai Atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap pegawai, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	4	7.1	20
Setuju	19	33.9	76
Cukup setuju	27	48.2	81
Tidak setuju	5	8.9	10
Sangat tidak setuju	1	1.8	1
Total Skor	56	100	188

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap pegawai, dengan skor 188, hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidakpuasan para

pegawai atas tindakan atasan atas jabatan yang saat ini beliau emban, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 48.2% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup setuju.

Tabel 4.15 Tanggapan responden mengenai atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	0	0	0
Setuju	27	48.2	108
Cukup setuju	15	26.8	45
Tidak setuju	12	21.4	24
Sangat tidak setuju	2	3.6	2
Total Skor	56	100	179

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan lebih menyukai prosedur rinci dalam melakukan pekerjaan, dengan skor 179, hal ini menunjukkan bahwa atasan memiliki disiplin yang tinggi sehingga saat melakukan pekerjaan harus sesuai dengan prosedur secara rinci, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 48.2% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.16 Tanggapan responden mengenai atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	12	21.4	60
Setuju	31	55.4	124
Cukup setuju	13	23.2	39
Tidak setuju	0	0.0	0
Sangat tidak setuju	0	1.8	0
Total Skor	56	100	224

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, dengan skor 224, hal ini menunjukkan bahwa atasan merupakan pribadi yang taat pada peraturan dan prosedur yang ada, ini terlihat bahwa 31 orang atau sebesar 55.4% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.17 Tanggapan responden mengenai Atasan mengharapkan setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	3	1.8	15
Setuju	34	60.7	136
Cukup setuju	18	32.1	54
Tidak setuju	1	5.4	2
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	207

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot atasan mengharapkan setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dengan skor 207, hal ini menunjukkan bahwa adanya atasan sudah menerapkan kedisiplinan pada setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan untuk tepat waktu, ini terlihat bahwa 34 orang atau sebesar 60.7% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban cukup setuju.

Tabel 4.18 Tanggapan responden mengenai atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	4	7.1	20
Setuju	37	66.1	148
Cukup setuju	10	17.9	30
Tidak setuju	5	8.9	10
Sangat tidak setuju	0	1.8	0
Total Skor	56	100	208

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, dengan skor 208, hal ini menunjukkan bahwa adanya atasan telah menerapkan kedisiplinan sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 66.1% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.19 Tanggapan responden mengenai atasan tidak suka kepada setiap pegawai yang datang terlambat, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat setuju	10	17.9	50
Setuju	20	35.7	80
Cukup setuju	25	44.6	75
Tidak setuju	1	1.8	1
Sangat tidak setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	206

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan tidak suka kepada setiap pegawai yang datang terlambat, dengan skor 206, hal ini menunjukkan bahwa atasan tidak menunjukkan ketidaksukaan secara kentara pegawai pegawai yang terlambat, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 44.6% dari seluruh jumlah pegawai memberikan jawaban setuju.

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.20 di bawah.

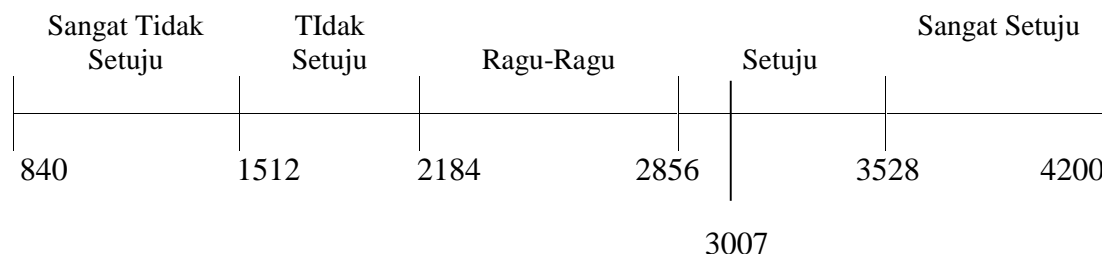
Tabel 4.20 Rangkuman Variabel Gaya kepemimpinan menurut pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Atasan sering berkonsultasi dengan setiap Pegawai	142	Tidak Setuju
2.	Atasan memperlakukan setiap pegawai secara sama antara satu dengan lainnya	207	Setuju
3.	Atasan bergaul secara informal dengan setiap pegawai	214	Setuju
4.	Atasan bercampur secara bebas dengan setiap pegawai	226	Setuju
5.	Atasan membuat setiap pegawai merasa bebas	192	Setuju
6.	Atasan membantu setiap Pegawai sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	212	Setuju
7.	Atasan memuji dan menghargai kepada setiap pegawai yang bekerja keras	200	Setuju
8.	Atasan menuntut setiap pegawai melakukan apa yang ingin mereka lakukan	215	Setuju
9.	Atasan tidak mentolerir campur tangan apapun dari setiap Pegawai	187	Cukup Setuju
10.	Atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap Pegawai	188	Cukup Setuju
11.	Atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan	179	Cukup Setuju
12.	Atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan	224	Setuju
13.	Atasan mengharapkan setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	207	Setuju
14.	Atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	208	Setuju
15.	Atasan tidak suka kepada setiap pegawai yang datang terlambat	206	Setuju
	Jumlah	3007	
	Rata-rata Skor	201.63	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, skor total nilai kumulatif variabel gaya kepemimpinan mencapai 3007. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 15 \times 56 = 4200$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 15 \times 56 = 840$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel gaya kepemimpinan dapat digambarkan dalam

tahapan bobot skor dengan rentang skor 672 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel gaya kepemimpinan di atas, ternyata Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung Berpersepsi Setuju pada gaya kepemimpinan atasannya, dalam arti kondisi kerja yang ada pada saat ini mereka merasa cukup nyaman dan menyukai atas pribadi dan gaya yang ditampilkan oleh atasannya. Hal ini diharapkan sangat berpengaruh pada pekerjaan menjalankan tugas dan fungsi masing-masing sebagai pegawai.

4.4. Disiplin Kerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk pengelolaan SDM yang baik yang harus diupayakan untuk menunjang kualitas SDM yang berorientasi pada kepuasan pelanggan serta loyalitas pelanggan. Saydam (2000:284) menjelaskan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku disekotarnya, efisien kerja diperlukan adanya jam kerja yang produktif bagi karyawan. Dalam upaya menetapkan suatu disiplin pegawai yang menyangkut penetapan jam kerja, disiplin berpakaian, disiplin pelaksanaan pekerjaan dan peraturan tentang apa

yang dapat dan tidak dapat dilakukan harus dipatuhi oleh pegawai selama dalam instansi atau organisasi.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel disiplin kerja yaitu skor tertinggi $5 \times 56 = 280$, sedangkan skor terendah $1 \times 56 = 56$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel disiplin kerja, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel disiplin kerja, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

56 – 100 dengan kriteria Sangat tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Ragu-Ragu

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.21 Tanggapan responden mengenai bidang pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan latar belakang pendidikan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	6	10.7	30
Setuju	41	73.2	164
Ragu-Ragu	9	16.1	27
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	221

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai bidang pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan

skor 221, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa bidang pekerjaan yang mereka tekuni saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, ini terlihat bahwa 41 orang atau sebesar 73.2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju,

Tabel 4.22 Tanggapan responden mengenai atasan selalu datang tepat waktu dalam menegakkan peraturan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	3	5.4	15
Setuju	19	33.9	76
Ragu-Ragu	32	57.1	96
Tidak Setuju	2	3.6	4
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	191

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan selalu datang tepat waktu dalam menegakkan peraturan dengan skor 191, hal ini menunjukkan bahwa atasan belum memberikan contoh yang baik dengan selalu datang tepat waktu dalam menegakkan peraturan, ini terlihat bahwa 32 orang atau sebesar 57.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.23 Tanggapan responden mengenai seluruh pegawai diberikan kesejahteraan oleh pihak organisasi, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	1.8	5
Setuju	18	32.1	72
Ragu-Ragu	37	66.1	111
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	188

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai seluruh pegawai diberikan kesejahteraan oleh pihak organisasi dengan skor 188, hal ini menunjukkan bahwa seluruh pegawai belum diberikan kesejahteraan oleh pihak organisasi, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 66.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu

Tabel 4.24 Tanggapan responden mengenai atasan berlaku adil pada setiap pegawai di kantor, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	5	8.9	25
Setuju	14	25.0	56
Ragu-Ragu	37	66.1	111
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan berlaku adil pada setiap pegawai di kantor dengan skor 192, hal ini menunjukkan bahwa atasan belum dirasa adil terhadap seluruh pegawai di kantor, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 66.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.25 Tanggapan responden mengenai sependapat dengan adanya penegakan hukum atas pegawai yang melanggar kedisiplinan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	4	7.1	20
Setuju	47	83.9	188
Ragu-Ragu	5	8.9	15
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	223

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai sependapat dengan adanya penegakan hukum atas pegawai yang melanggar kedisiplinan dengan skor 223, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa bahwa telah ditegakkan kedisiplinan atas para pegawai yang melanggar kedisiplinan, ini terlihat bahwa 47 orang atau sebesar 83.9% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.26 Tanggapan responden selalu senang merayakan keberhasilan sekolah secara bersama-sama dengan anggota organisasi, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	9	16.1	45
Setuju	39	69.6	156
Ragu-Ragu	8	14.3	24
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	225

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai senang merayakan keberhasilan organisasi secara bersama-sama dengan anggota sekolah dengan skor 225, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai selalu berbaur dan merasakan senang saat merayakan keberhasilan dengan anggota organisasi lainnya, ini terlihat bahwa 39 orang atau sebesar 69.6% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

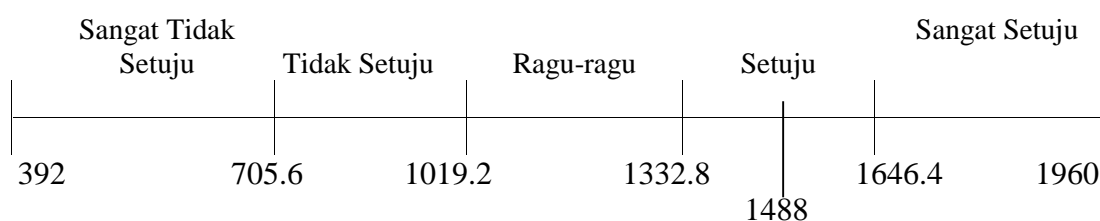
Secara umum disiplin kerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.43 di bawah.

Tabel 4.27 Rangkuman Variabel disiplin kerja pegawai pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Bidang pekerjaan yang saya tekuni disini sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	221	Setuju
2.	Atasan selalu datang tepat waktu dalam menegakkan peraturan	191	Setuju
3.	Seluruh pegawai diberikan kesejahteraan oleh instansi	188	Ragu-ragu
4.	Instansi berlaku adil pada setiap pegawai	192	Setuju
5.	Saya sependapat dengan adanya penegakan hukum atas pegawai yang melanggar kedisiplinan	223	Setuju
6.	Instansi memberikan hukuman yang jelas terhadap pegawai yang melanggar disiplin	225	Setuju
7.	senang merayakan keberhasilan instansi secara bersama-sama dengan pegawai lainnya	248	Setuju
	Jumlah	1488	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, skor total nilai kumulatif variabel disiplin kerja mencapai . Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 7 \times 56 = 1960$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 7 \times 56 = 392$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel disiplin kerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 313.6 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel komunikasi interpersonal di atas, ternyata disiplin kerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung sudah baik. Hal ini sejalan dengan, Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para amanjer untuk berkomunikasi dnegan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah

suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kedisiplinan dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2009:825)

Siagian (2004:305) mengemukakan bahwa disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan. Jadi disiplin karyawan adalah suatu bentuk pelatihan karyawan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

4.5. Kinerja Pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Gambaran mengenai Kinerja pegawai tercermin dari hasil jawaban responden yang diukur melalui empat aspek. Masing-masing aspek memiliki beberapa indikator dan setiap indikator memiliki beberapa butir pernyataan yang akan dinilai oleh responden dalam bentuk jawaban dari pernyataan yang berkaitan dengan keempat aspek penilaian kinerja responden tersebut. Adapun indikator pada aspek kinerja responden terdiri dari: kualitas, kemampuan, inisiatif dan komunikasi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan Bernardin dan Russel (2003:397), mengatakan pengertian bahwa: "kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*", juga bahwa

kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari variabel kinerja yaitu skor tertinggi $5 \times 56 = 280$, sedangkan skor terendah $1 \times 56 = 56$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja, dengan bobot skor adalah sebagai berikut :

56 – 100 dengan kriteria Sangat Tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Ragu-Ragu

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.28 Tanggapan responden mengenai kinerja dalam pencapaian target, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxS)
Sangat Setuju	3	5.4	15
Setuju	50	89.3	200
Ragu-Ragu	3	5.4	9
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	224

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kinerja dalam pencapaian target dengan skor 224. Hal ini menunjukkan bahwa para

pegawai telah sesuai mencapai target yang telah ditetapkan organisasi, ini terlihat bahwa 50 orang atau sebesar 89.3% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju, sehingga target yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan bisa terselesaikan dengan baik, sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (1995:65), mengemukakan bahwa: “Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya”, karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 4.29 Tanggapan responden mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	56	100	248
Ragu-Ragu	0	0.0	0
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	248

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan skor 248. Hal ini menunjukkan para pegawai telah menggunakan efisiensi waktunya untuk mengerjakan suatu pekerjaan, ini terlihat bahwa 56 orang atau sebesar 100% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.30 Tanggapan responden mengenai ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	10	17.9	50
Setuju	46	82.1	184
Ragu-Ragu	0	0.0	0
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	234

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan dengan skor 234. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai telah memiliki ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya, ini terlihat bahwa 46 orang atau sebesar 82.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.31 Tanggapan responden mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi saat ini, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	9	16.1	45
Setuju	40	71.4	160
Ragu-Ragu	7	12.5	21
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	226

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini dengan skor 226. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai menguasai seluruh pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi saat ini, ini terlihat bahwa 40

orang atau sebesar 71.4% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.32 Tanggapan responden mengenai mengeluarkan ide dan gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit. Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	25	44.6	80
Ragu-Ragu	20	35.7	75
Tidak Setuju	11	19.6	22
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	177

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai mengeluarkan ide dan gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit dengan skor 177. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai mampu mengeluarkan ide dan gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 44.6% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.33 Tanggapan responden mengenai berusaha bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	12	21.4	60
Setuju	41	73.2	164
Ragu-Ragu	3	5.4	9
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	233

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai berusaha bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan skor

233. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai telah berusaha bekerjasama dengan sesame reka untuk menyelesaikan pekerjaan, ini terlihat bahwa 41 orang atau sebesar 73.2% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban dapat,

Tabel 4.34 Tanggapan responden mengenai bertanggungjawab dan berani menanggung resiko terhadap pekrejaan dan keputusan dan diambil, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	9	16.1	45
Setuju	6	10.7	24
Ragu-Ragu	20	35.7	60
Tidak Setuju	18	32.1	36
Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
Total Skor	56	100	168

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai bertanggungjawab dan berani menanggung resiko terhadap pekrejaan dan keputusan dan diambil dengan skor 168. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai mengenai bertanggungjawab dan berani menanggung resiko terhadap pekrejaan dan keputusan dan diambil, ini terlihat bahwa 20 orang atau sebesar 35.7% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban kadang-kadang, bahkan 18 orang atau sebesar 32.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban jarang,

Tabel 4.35 Tanggapan responden mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dnegan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	56	100	248
Ragu-Ragu	0	0.0	0
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	248

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku dengan skor 248. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, ini terlihat bahwa 56 orang atau sebesar 60.5% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Tabel 4.36 Tanggapan responden mengenai loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/integritas organisasi, Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	7	12.5	35
Setuju	46	82.1	184
Ragu-Ragu	3	5.4	9
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	56	100	228

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/integritas organisasi dengan skor 228. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/integritas organisasi, selain itu juga bahwa ilmu pengetahuan setiap tahunnya berubah, maka diharapkan para pegawai dalam memodifikasi bahan ajar selalu berpedoman pada referensi-referensi yang terbaru, ini terlihat bahwa 46 orang atau sebesar 82.1% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

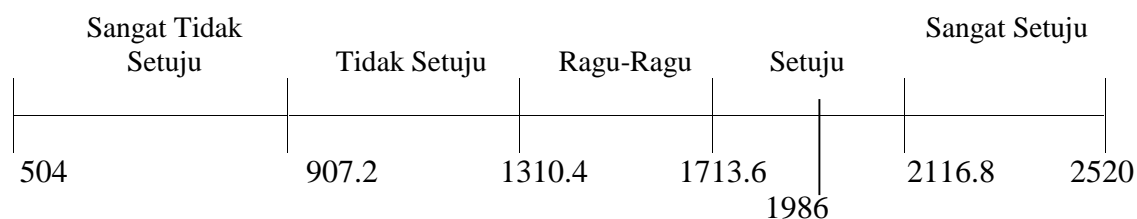
Secara umum kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.37 di bawah.

Tabel 4.37 Rangkuman Variabel kinerja pegawai pada Kecamatan Cicendo Kota Bandung, 2018 (n=56)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Penilaian mengenai kinerja anda dalam hal pencapaian target	224	Setuju
2.	Penilaian mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	248	Sangat Setuju
3.	Penilaian mengenai Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	234	Setuju
4.	Penilaian mengenai Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini	226	Setuju
5.	Penilaian mengenai selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit	177	Ragu-ragu
6.	Penilaian mengenai selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan untuk menyelesaikan pekerjaan	233	Setuju
7.	Penilaian mengenai selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil	168	Ragu-ragu
8.	Penilaian mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku	248	Setuju
9.	Penilaian mengenai memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi	228	Setuju
	Jumlah	1986	
	Rata-rata Skor	220.67	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, skor total nilai kumulatif variabel Kinerja mencapai 1986. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 9 \times 56 = 2520$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 9 \times 56 = 504$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel Kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 403.2 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja pegawai di atas, ternyata Kecamatan Cicendo Kota Bandung berpersepsi setuju bahwa mereka memiliki kinerja yang tinggi, namun ada hal perlu diperhatikan yaitu mengenai selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit masih kurang di eksplor oleh masing-masing pegawai.

4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.38 di bawah ini.

Tabel 4.38 Matriks Korelasi Antar Variabel

		Correlations		
		KINERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA
Pearson Correlation	KINERJA	1.000	.647	.680
	GAYA KEPEMIMPINAN	.647	1.000	.686
	DISIPLIN KERJA	.680	.686	1.000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	.000	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN	.000	.	.000
	DISIPLIN KERJA	.000	.000	.
N	KINERJA	56	56	56
	GAYA KEPEMIMPINAN	56	56	56
	DISIPLIN KERJA	56	56	56

Sumber : hasil output SPSS

1. Hubungan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel disiplin kerja (X_2), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.686. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria Kuat
2. Hubungan variabel antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.647. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria Kuat
3. Hubungan variabel antara disiplin kerja (X_2) dengan variabel kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.680. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria Kuat.

Berdasarkan tabel di atas merupakan matrik korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antara sesama variabel baik dependen maupun

independen. Proporsi untuk diagram jalur adalah dua buah variabel bebas (X_1 dan X_2) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas (X), serta hubungan kolerasional dari variabel diluar (X_1 dan X_2) residu terhadap variabel tak bebas (Y). Adapun langkah-langkah untuk menghitung *path analysis* (analisis jalur) adalah sebagai berikut :

$$P_{YX_i} = \sum_{j=1}^k CR_{i,j} r_{YX_j} \quad I = 1,2$$

Dan pengaruh secara keseluruhan X_1 sampai X_2

$$\begin{aligned} R_{YX_1X_2\dots X_7}^2 &= \sum_{i=1}^k P_{YX_i} r_{YX_i} \\ &= 0.341 \end{aligned}$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel X_1 sampai X_2 ditentukan melalui :

$$\begin{aligned} p_{Y1e1} &= \sqrt{1 - R_{YX_1X_2}} \\ &= 0.659 \end{aligned}$$

Artinya bahwa pengaruh variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0.341 atau 34.1% variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y , dan sisanya 0.659 atau 65.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

1) Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung dimana statistik hipotesis dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

$H_0 : P_{YX_1} = P_{YX_2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

$H_1 : P_{YX_1} = P_{YX_2} \neq 0$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari perhitungan menggunakan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.39 Pengujian Secara Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.102	2	69.051	29.217	.000 ^b
	Residual	125.260	53	2.363		
	Total	263.362	55			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

Sumber : hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata F_{hitung} sebesar 29.217 lebih besar dari t_{tabel} 3.23 ($F_0 > F_\alpha : (k,n-k-1)$ ($29.217 > 3.23$), sehingga hipotesis diterima atau H_0 ditolak. Berarti *pengujian individu dengan hipotesis dapat terus dilakukan yaitu:*

2) Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengujian secara individu dilakukan ketika pengujian secara simultan menolak hipotesis nol berarti sekurang-kurangnya ada satu koefisien jalur yang tidak sama dengan nol. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh dari masing-masing variabel bebas apakah secara individu signifikan atau tidak. Karena pengujian secara keseluruhan menghasilkan uji yang signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan pengujian secara individu (pengujian secara parsial).

Ho : $P_{YX_2} = 0$, Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Hi : $P_{YX_2} \neq 0$, Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Statistik uji untuk setiap hipotesis

$$t_{oi} = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_1X_2X_3}^2)Cr_{ii}}{n - k - 1}}}, i = 1,2,3 \text{ (output SPSS lihat lampiran)}$$

Tolak Ho, Jika $t_{oi} > t_{1-\alpha} (n-k-1)$

Dengan menggunakan tabel distribusi t diperoleh: (hasil SPSS sesuai lampiran).

$$t_{0,95(56-2-1)} = t_{\text{tabel}} = 1.68$$

Tabel 4.40 Pengujian hipotesis X1 dan X2 terhadap Y

Koefisien Jalur		t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan
PYX ₁	0.340	2.614	0.012	Ho tolak Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja
PYX ₂	0.447	3.434	0.002	Ho tolak Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Sumber : hasil perhitungan

Berdasar hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X_1) dan (X_2) terhadap (Y), yang didapatkan dengan menggunakan program SPSS, Dengan demikian sesuai dengan kaidah keputusan, bahwa harga-harga t_{hitung} jatuh didaerah H_0 ditolak artinya koefisien jalur signifikan, sehingga diagram jalur tidak mengalami perubahan. Secara konsep dapat dijelaskan bahwa seluruh aspek gaya kepemimpinan dan aspek disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Selanjutnya akan diuji keberartian (signifikansi) koefisien kolerasi antar variabel X_1 dan X_2 dengan hipotesis sebagai berikut:

Dengan statistik uji sebagai berikut

$$t = \frac{r}{\dagger_2} \text{ dan } \dagger_2 = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$$

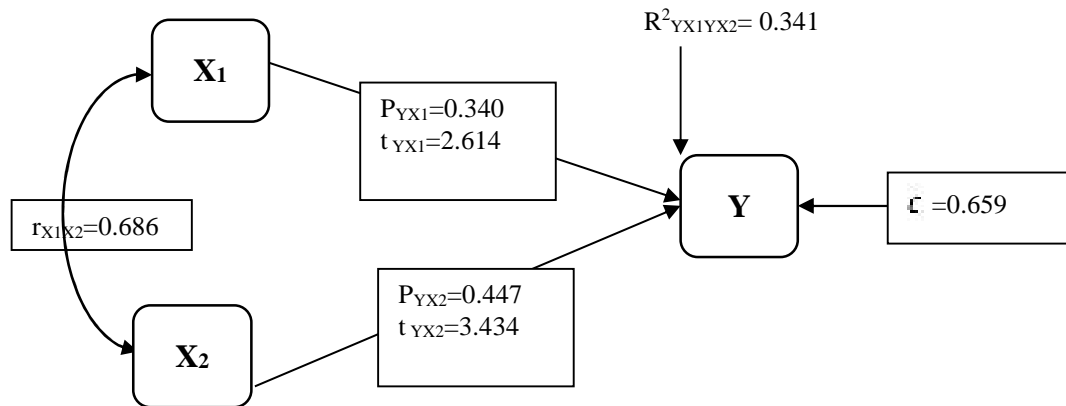
Tolak H_0 Jika $t_{hitung} > t_{(1-\alpha/2;n-k-1)}$ dengan menggunakan tabel t distribusi diperoleh (sesuai lampiran IBM SPSS)

Tabel 4.41 Pengujian Korelasi antar variabel X

Koefisien Korelasi	T_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
0.686	6.048	0.012	H_0 tolak Terdapat hubungan yang signifikan antara X_1 dan X_2

Sumber : hasil output SPSS

Dari pengujian kolerasi antar variabel X, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan langsung diantara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara lengkap diagram hubungan kausal variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram Kausal antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)

Dari gambar struktural hubungan antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur di atas, maka pengaruh dari variabel penyebab ke variabel, maka pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicendo Kota Bandung adalah :

Tabel 4.42 Pengaruh Variabel X₁ dan X₂ ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X ₁ , X ₂ ke Y	0.341	34.1
Pengaruh Diluar X ₁ , X ₂ dan Y	0.659	65.9
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja yakni sebesar 34.1 %, sedangkan sisanya sebesar 65.9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Namun apabila dilihat secara parsial

didiplin lebih dominan mempengaruhi kinerja daripada disiplin kerja. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator dari gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dijadikan suatu aspek pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.43 dibawah ini :

Tabel 4.43 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₁	Pengaruh langsung ke Y	0.1156	11.56
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.1043	10.43
Jumlah		0.2199	21.99

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung sebesar 21.99% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.614, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $(0,05) = 0.012$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel disiplin kerja sebesar 10.43%. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 21.99%, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja, perlu adanya perbaikan faktor motivasi berprestasi, karena faktor gaya kepemimpinan terkait erat dengan peningkatan kinerja.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.44 di bawah ini :

Tabel 4.44 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₂	Pengaruh langsung ke Y	0.0168	1.68
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.1043	10.43
Jumlah		0.1211	12.11

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja secara langsung sebesar 12.11%, dengan koefisien t_{hitung} sebesar 3.434, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $(0,05) = 0.001$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel gaya kepemimpinan sebesar 10.43%. Sedangkan kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 12.11%, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya apabila disiplin kerja meningkat sehingga kinerja akan meningkat pula.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu studi pada Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan menjadi hal terpenting dalam setiap institusi yang ada baik bisnis maupun non bisnis. Gaya kepemimpinan tercermin dari perilaku yang dimiliki atasan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan kepala Kecamatan Cicendo Kota Bandung sudah sangat diminati oleh para pegawai sehingga mampu meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai.
2. Pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung memiliki disiplin kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan terdapat dalam diri setiap individu secara khusus pada diri pegawai dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di dalam organisasi apabila dikembangkan dengan baik dapat membantu dirinya dalam memenuhi kekurangannya. Terlihat bahwa disiplin kerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung tergolong membaik. Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk pengelolaan SDM yang baik yang harus diupayakan untuk menunjang kualitas SDM yang berorientasi pada kepuasan pelanggan serta loyalitas pelanggan.

3. Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Cicendo Kota Bandung. Namun secara parsial disiplin kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada gaya kepemimpinan. Secara parsial, pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:
 - a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala kantor sesuai/tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.
 - b. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula.
 - c. Jika seluruh pekerja/karyawan diberikan kesejahteraan oleh instansi, maka pegawai akan selalu bertanggungjawab dan berani menanggung resiko kepada pekerjaan dan keputusan yang di ambil.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Kecamatan Cicendo Kota Bandung. untuk meningkatkan Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, prioritas utama adalah memiliki kepala kantor dengan gaya kepemimpinan yang baik dan menjadi contoh bagi setiap pegawai.

2. Disiplin Kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai, karena itu disiplin kerja ini harus dipertahankan dengan baik agar kinerja premium seorang pegawai akan tercetak di lingkungan Kecamatan Cicendo Kota Bandung.
3. Saran Pengembangan Ilmu
 - a. Faktor lain masih banyak yang mempengaruhi kinerja pegawai, selain variabel-variabel pada penelitian ini, misalnya budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja dan faktor lainnya agar diteliti lebih lanjut, karena mungkin saja terdapat faktor lain selain yang ada pada penelitian ini memiliki pengaruh dominan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - b. Hasil penelitian ini dapat juga diterapkan pada pendidikan yang lebih tinggi, misalnya lembaga tinggi lainnya. Karena itu diharapkan penelitian ini dilanjutkan dengan objek yang berbeda, sehingga manfaat hasil penelitian ini akan lebih luas.
 - c. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi standard variabel (*path analysis*), agar diteliti dengan teknik analisis yang lain seperti SEM (*Structural Equation Modeling*)

DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara. 2010. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud, Dirjen Dikti
- Ghazali, Imam. 2007. *Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang: BPP Undip
- Hasibuan, S.P. Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kusnendi. 2008. *Model-model Persamaan Struktural*. Bandung: Alfabeta
- Lusigita, K. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pega-Wai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung*. Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 4(1), 35.
- Maryam. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Gilireng Kabupaten Wajo*. Jurnal Idaarah, 1(2), 12-13.
- Mathis, Robert, L., dan Jackson, John H. 2003. *Human Resources Management*. Tenth Edition. Ohio: South-Western
- Ogbonna, E., Harris, L.C. 2001. *Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study*. Journal of Marketing. 35. 5/6
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, 3(2), 72.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Rivai. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Djembatan
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*: PT Rineka Cipta
- Siagian, Sondang. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Sovya Desianty. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Pada PT POS Indonesia (PERSERO)* Semarang. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Vol 2 No 1. H 69-84 Veithzal.
- Stoner, et al. 2000. *Manajemen. Jilid I*. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supardi. 2012. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Supriyanto, Budi. 2009. *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*. Tangerang: Cv. Media Brilian
- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah. (2006). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, 3(2), 71.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Thoha. 2000. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: Indeks