ANALISIS PENGARUH PERILAKU PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS CIPTA KARYA DAN TATA KOTA SAMARINDA

Dahlia¹, Adri Patton², Sudjaja³

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di bawah bimbingan Prof. Dr. Adri Patton, M.Si. selaku Pembimbing I dan Drs. H. Sudjaja, MS. selaku Pembimbing II. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengetahui perilaku pimpinan pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda, 2) Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda, 3) Untuk mengukur pengaruh perilaku pimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dari penelitian ini diketahui bahwa : 1) Pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda adalah mengkombinasikan gaya kepemimpinan direktif, suportif dan berorientasi prestasi dalam berperilaku, 2) Kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda telah memenuhi kriteria kuantitas dan kualitas hasil kerja secara baik, namun masih membutuhkan peningkatan pada aspek ketepatan waktu kerja, sebab masih cukup banyak pekerjaan yang belum mampu diselesaikan sesuai tanggal waktu yang ditetapkan dimana para pegawai belum sepenuhnya memaksimalkan waktu kerja yang tersedia untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, 3) Perilaku pimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda, yang berarti apabila perilaku positif pimpinan ditingkatkan dalam pelaksanaan kegiatan maka kinerja pegawai pun akan sangat mengalami peningkatan.

Kata Kunci : perilaku pimpinan, kinerja pegawai.

Pendahuluan

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah perilaku pimpinan, sebab pimpinan memiliki fungsi menjalankan kegiatan organisasi melalui penerapan gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu. Beberapa pandangan yang menyatakan terdapat pengaruh antara perilaku pimpinan dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah hasil penelitian Lieberson dan O'Connor (dalam Thomas, 1988 : 388) yang menemukan bahwa pribadi masing-masing pemimpin dapat membuat berbagai perubahan yang akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara

¹ Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fisip Unmul Samarinda

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fisip Unmul Samarinda

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fisip Unmul Samarinda

seorang pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lainnya dalam suatu organisasi akan menghasilkan kinerja yang berbeda terhadap bawahannya, karena mereka mempunyai ciri-ciri atau gaya yang berbeda dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Penelitian tersebut menggaris bawahi bahwa walaupun sedikit, pemimpin tetap memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pandangan lain yang juga menunjukkan hubungan antara perilaku pimpinan dan kinerja pegawai adalah pendapat Robbins (2003 : 335) yang menyatakan bahwa orang-orang senantiasa menghubungkan atribut-atribut kepemimpinan ketika melihat kinerja suatu organisasi baik atau buruk. Apabila kinerja organisasinya baik, hal itu tidak lepas dari atribut kepemimpinan dari pimpinan organisasi, termasuk di dalamnya perilaku pimpinan. Lebih lanjut Robbins (2003 : 336) menyatakan bahwa salah satu pendekatan terhadap kepemimpinan yang paling dihargai adalah *Path-Goal Theory* (jalur-tujuan) yang dikembangkan oleh Robert House. *Path-Goal Theory* adalah model kepemimpinan kontingensi yang disarikan dari penelitian kepemimpinan oleh Ohio State tentang *initiating structure* dan *consideration*, serta teori harapan dan motivasi. House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi prestasi.

Berbagai studi mengenai pengaruh kepemimpinan bagi kinerja pegawai di dalam suatu organisasi tersebut memperkuat asumsi penulis akan pentingnya melakukan kajian terhadap perilaku pimpinan pada suatu organisasi pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi berupa penyelenggaraan pelayanan bagi publik. Perilaku pemimpin organisasi menjadi perihal yang menarik sebab sebagaimana banyak hasil studi menyatakan bahwa kinerja anggota organisasi memperoleh pengaruh dari perilaku pemimpin. Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda berdasarkan Peraturan Daerah Kota Samarinda Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Samarinda, merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan pembangunan Kota Samarinda, penulis anggap dapat menjadi lokasi penelitian yang tepat untuk melakukan kajian atas pengaruh perilaku pimpinan bagi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perilaku pimpinan pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda ?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda?
3. Berapa besar pengaruh perilaku pimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda ?

Kerangka Dasar Teori

Kepemimpinan

Menurut Stoner dan Winkel (dalam Nawawi, 2003 : 18) kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas pemimpin. Kemudian Winardi (2000 : 47) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Pendapat Siagian (dalam Sutrisno, 2010 : 213) juga sejalan dengan menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi oranglain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga oranglain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Kemudian pendapat Anoraga (1992 : 7) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan adalah 1) karakteristik pemimpin, 2) karakteristik pengikut, dan 3) karakteristik situasi. Teori dan riset kepemimpinan berdasarkan karakteristik pemimpin dikenal dengan sebutan Teori Ciri atau *Trait Theory*, sedangkan teori dan riset kepemimpinan berdasarkan karakteristik pengikut dikenal dengan sebutan Teori Perilaku, sementara teori dan riset kepemimpinan berdasarkan karakteristik situasi dikenal dengan sebutan Teori Situasi atau Teori Kontingensi.

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini juga memiliki dua sub kategori utama. Pertama, kategori yang berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya, yang dengan kata lain mengkomparasi dua situasi atau lebih. Sementara sub kategori lain berusaha mengidentifikasi aspek situasi yang “melunakkan” hubungan atribut pemimpin dengan efektivitas kepemimpinan (Yukl, 2001 : 15).

Mengenai teori kontingensi, Robbins (2003 : 16) berpendapat bahwa beberapa pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional terbukti lebih berhasil daripada pendekatan-pendekatan yang lain dan hasilnya telah memperoleh pengakuan yang lebih luas.

- 1) Model Kontingensi Kepemimpinan Efektif dari Fiedler.
- 2) Teori Situasional Harsey dan Blanchard
- 3) Model Partisipasi Pemimpin Vroom dan Yetton
- 4) Teori Kepemimpinan *Path-Goal*.

Pada intinya, teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya. Robert House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi prestasi.

Peranan Kepemimpinan

Pemimpin tidak hanya memegang peran sentral secara internal, yakni dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang ia pimpin, tetapi juga secara eksternal yakni dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang semuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Sutrisno (2010 : 219-221) mengemukakan tiga peran yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang terurai sebagai berikut :

1. Peranan yang bersifat interpersonal,

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani karena pada dasarnya pemimpin dalam kepemimpinan berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya bawahannya tetapi juga dengan berbagai pihak yang berkepentingan di dalam dan di luar organisasi. Peran interpersonal pemimpin antara lain adalah :

- a. Selaku simbol keberadaan organisasi.
- b. Selaku pemimpin yang bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan pada bawahan.
- c. Selaku penghubung yang mampu menciptakan jaringan luas dengan memberikan perhatian khusus pada pihak-pihak yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2. Peranan yang bersifat informasional,

Peran pemimpin terkait dengan pentingnya informasi bagi organisasi antara lain :

- a. Seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Ia selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada oranglain dalam organisasi.
- b. Pemimpin adalah pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterimanya mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada oranglain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- c. Pemimpin selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini dapat

dimainkan dengan berbagai cara dan sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

3. Peranan pengambilan keputusan.

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu :

- a. Sebagai *entrepreneur*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- b. Sebagai peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggungjawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Sebagai pembagi sumber dana dan daya. Wewenang dan kekuasaan pemimpin paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya, sehingga membuat para bawahan bergantung kepadanya.

Kinerja Pegawai

Timple (2001 : 9) mengemukakan definisi daripada kinerja pegawai secara singkat yakni kinerja merupakan prestasi kerja seorang karyawan. Sedangkan menurut Sumarni (1998 : 376) kinerja karyawan adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja ini mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Jadi, dengan demikian dapat penulis kemukakan bahwa pengertian kinerja pegawai atau karyawan secara umum adalah tingkat kemampuan yang semaksimal mungkin dari seorang pegawai atau karyawan yang berupa prestasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Mangkunegara (2004 : 67-68) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu seorang pegawai, yaitu :

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Dharma (2001 : 58) menyatakan bahwa untuk mengetahui kinerja pegawai diperlukan standar atau yang menjadi tolak ukur, dimana hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu :

- 1) Kuantitas pekerjaan. Adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas pekerjaan. Yaitu mutu yang harus dihasilkan, terdiri dari ketepatan, kerapian dan ketelitian pekerjaan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran seberapa baik penyelesaiannya.
- 3) Ketepatan waktu. Adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan organisasi atau perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada anggota organisasi.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Menurut Hadi (2000 : 3) penelitian digolongkan menurut tujuannya, yaitu suatu *research*, khususnya dalam ilmu-ilmu pengetahuan empiris, pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan. *Research* yang bertujuan menemukan problematik-problematik baru disebut *research* eksploratif. *Research* yang khususnya dimaksudkan untuk mengembangkan pengetahuan yang sudah ada dinamakan *research* pengembangan (*developmental research*). Sedangkan *research* yang ditujukan untuk menguji kebenaran suatu pengetahuan disebut *research* verivikatif.

Dengan demikian, penelitian yang penulis lakukan ini termasuk jenis penelitian verivikatif atau uji hipotesis, yaitu suatu pengetahuan yang menjelaskan dan mencari hubungan sebab akibat atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Sehingga penelitian ini bersifat menerangkan, yaitu menerangkan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya melalui pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Perilaku pimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mau melaksanakan perintahnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. 2) Kinerja pegawai adalah sikap pegawai yang mematuhi atau melaksanakan peraturan / ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan, sehingga pekerjaan yang telah ditentukan itu bisa diselesaikan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengukuran variabel perilaku pimpinan meliputi indikator-indikator : 1) Kepemimpinan Direktif, 2) Kepemimpinan Suportif, 3) Kepemimpinan Partisipatif, dan 4) Kepemimpinan berorientasi Prestasi. Sedangkan pengukuran variabel kinerja pegawai meliputi indikator-indikator : 1) Kualitas kerja, 2) Kualitas kerja, dan 3) Ketepatan waktu kerja.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah responden yang dalam penelitian ini hanyalah para staf saja yang berjumlah 46 orang, dan tidak termasuk para pejabat struktural. Pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dilakukan dengan teknik observasi, angket dan dokumentasi. Alat analisis yang dipergunakan adalah uji regresi linier sederhana.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan (*Library Research*).

Dalam hal ini penulis menggunakan perpustakaan sebagai sarana untuk mengumpulkan teori serta konsep yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan ini.

2. Penelitian lapangan (*Field Work Research*).

Penulis secara langsung mengadakan penelitian lokasi yang menjadi obyek penelitian yaitu Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda dengan menggunakan metode sebagai berikut yaitu :

- a. Observasi atau pengamatan, yaitu melakukan pengumpulan data serta keterangan-keterangan dengan melakukan pengamatan di tempat penelitian.
- b. Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan membagikan daftar pertanyaan kepada responden, yang kemudian hasil jawaban responden akan penulis olah.
- c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang bersifat melengkapi data hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa. Data dari dokumentasi sangat berguna untuk memberikan deskripsi tentang Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Analisis Data

Dari hasil perhitungan SPSS Versi 20 diperoleh angka korelasi antara perilaku pimpinan dan kinerja pegawai sebesar 0,966 (lihat tabel *Corellations* pada lampiran 4). Artinya, hubungan kedua variabel tersebut sangat kuat. Korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku pimpinan dan kinerja pegawai searah. Artinya, jika perilaku pimpinan yang positif sering dilakukan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Signifikansi hubungan antara perilaku pimpinan dan kinerja pegawai dapat dilihat dari angka probabilitas (sig) sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05. Ketentuan mengatakan jika angka probabilitas < 0,05 maka ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut (Sarwono, 2006 : 122). Dengan

demikian, hubungan antara perilaku pimpinan dan kinerja pegawai dalam penelitian ini signifikan.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh perilaku pimpinan dan kinerja pegawai, dapat dilihat pada angka *R square* (angka korelasi yang dikuadratkan), yang disebut juga Koefisien Determinasi (KD). Besarnya angka Koefisien Determinasi dalam hasil perhitungan di atas ialah sebesar 0,933 atau sama dengan 93,3% (lihat tabel *Model Summary* pada lampiran 4). Artinya, besarnya pengaruh variabel perilaku pimpinan terhadap kinerja pegawai adalah 93,3%, sedangkan sisanya, yaitu 6,7% (100% - 93,3%) disebabkan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi ini.

Untuk menguji kelayakan model regresi tersebut, maka dilakukan pengujian hubungan linearitas antara variabel perilaku pimpinan dengan kinerja pegawai (lihat tabel ANOVA) yang diperoleh angka signifikansi sebesar 0,000 yang $< 0,05$. Oleh sebab itu H_0 ditolak dan H_1 diterima, yaitu perilaku pimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda. Dengan demikian, model regresi tersebut di atas sudah benar dan layak.

Kesimpulan atas analisis data yang diperoleh berdasarkan perhitungan SPSS Versi 20 antara lain :

- 1) Hubungan antara perilaku pimpinan dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,966 atau sangat kuat, searah dan signifikan.
- 2) Pengaruh perilaku pimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 93,3%.
- 3) Pengaruh variabel lain di luar model regresi linier dalam penelitian ini adalah sebesar 6,7%.

Pembahasan

Dalam pengaplikasian gaya kepemimpinan *path-goal*, pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda dapat memahami sejumlah karakter yang dimiliki oleh bawahan atau para pegawainya dimana pimpinan menyadari bahwa perilaku bawahan bergantung atas kepuasan yang mereka rasakan pada lingkungan kerjanya. Maka dari itu, pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda melakukan sejumlah perilaku yang merujuk pada pemenuhan kebutuhan pegawai dalam rangka menciptakan kepuasan kerja agar menghasilkan sejumlah perilaku kerja yang positif dalam pelaksanaan tugas atau tujuan organisasi. Kepuasan kerja pegawai diciptakan dengan melengkapi lingkungan kerja pegawai dengan sejumlah pengarahan, bimbingan, dukungan serta penghargaan yang merupakan hal-hal penting bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Hal tersebut sesuai dengan uraian House (dalam Luthans, 2006 : 650) mengenai dua faktor situasional dari teori kepemimpinan *path-goal*.

Melalui kombinasi atas keempat gaya kepemimpinan *path-goal*, pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda berusaha untuk dapat mempengaruhi

persepsi pegawainya atas dirinya dan lingkungan kerja yang ada, disamping juga memberikan motivasi yang positif bagi pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik. Perihal lain yang muncul adalah pegawai menjadikan pimpinan sebagai sosok panutan atau suri tauladan bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda sangat bergantung pada tiga faktor, yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi yang dimiliki serta faktor peran pimpinan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mahmudi (2007 : 21). Mengenai faktor kemampuan dan motivasi pegawai, Mangkunegara (2004 : 67-68) mengemukakan teori mengenai dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu pada suatu organisasi. Faktor kemampuan yang dimaksud adalah terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* yang meliputi pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang telah tercipta pada organisasi tempat kerjanya.

Pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda, kemampuan pegawai bernilai baik, sebab pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda mampu menyelesaikan beban kerja yang besar dengan didukung oleh kemampuan intelektual dan keterampilan atau *skill* yang mampu menjamin pekerjaan diselesaikan secara benar dan tepat. Disamping itu, hasil kerja yang diselesaikan pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda juga memenuhi kriteria berkualitas, yang diketahui dari rendahnya tingkat kesalahan kerja, besarnya rasa tanggungjawab pegawai untuk memperbaiki atau membenahi kesalahan pekerjaan yang apabila ada dilakukan. Selain daripada itu, kedisiplinan yang baik serta hubungan kerjasama yang harmonis antara sesama pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda turut mendukung hal tersebut. Hal-hal tersebut juga mengindikasikan bahwa motivasi pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda berada pada tingkatan yang baik, sebab mereka mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar dan tepat, mampu memperbaiki kesalahan kerja yang dilakukan serta adanya kepatuhan yang baik atas peraturan yang berlaku. Walaupun ketepatan waktu kerja masih perlu untuk ditingkatkan secara lebih baik.

Kemudian berkenaan dengan peran pimpinan organisasi, diketahui merupakan suatu hal yang sangat menonjol dan dominan dalam memandu pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, berdasarkan analisis deskriptif penulis, kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda masih dapat ditingkatkan secara lebih maksimal, sebab faktor kemampuan pegawai yang merupakan faktor pertama dari terciptanya kinerja pegawai secara baik, masih perlu mendapat pembenahan atau peningkatan pada aspek ketepatan waktu kerja. Dimana pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda masih membutuhkan peran pimpinan yang lebih besar dalam menggerakkan pegawai untuk mau memanfaatkan waktu kerja yang

ada secara lebih maksimal dan masih dibutuhkannya hubungan kerja yang lebih erat dan lebih harmonis antara pimpinan dan pegawai atau bawahan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Perilaku pimpinan pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda telah mengadopsi tiga dari empat gaya kepemimpinan *path-goal* yang merupakan salah satu teori kontingensi mengenai kepemimpinan, yaitu dengan mengkombinasikan sejumlah perilaku kepemimpinan direktif, suportif dan berorientasi pada prestasi pegawai.
2. Kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda telah memenuhi kriteria kuantitas dan kualitas hasil kerja secara baik, namun masih membutuhkan peningkatan pada aspek ketepatan waktu kerja, sebab masih cukup banyak pekerjaan yang belum mampu diselesaikan sesuai tanggal waktu yang ditetapkan dimana para pegawai belum sepenuhnya memaksimalkan waktu kerja yang tersedia untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.
3. Perilaku pimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda, yang berarti apabila perilaku positif pimpinan ditingkatkan dalam pelaksanaan kegiatan maka kinerja pegawai pun akan sangat mengalami peningkatan.

Saran-saran

1. Pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda perlu lebih menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dibandingkan gaya kepemimpinan direktif, agar pegawai memperoleh kepuasan kerja yang lebih baik dari aspek penghargaan atas partisipasinya di dalam proses pengambilan keputusan pada organisasi. Dengan demikian, pimpinan pun memperoleh nilai unggul di mata pegawai sebagai pimpinan yang arif dan bijaksana dan pegawai pun akan lebih memiliki rasa diinginkan dan diperlukan oleh organisasi sebagai sumberdaya yang bukan hanya seolah menjadi 'mesin' organisasi.
2. Pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda perlu membangun kepercayaan pegawai atas dirinya sebagai panutan atau suri tauladan dengan menjalin hubungan kerja yang lebih luwes sehingga komunikasi dalam organisasi menjadi lebih terbuka dan membawa manfaat yang lebih besar untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Pimpinan Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda perlu menerapkan *reward and punishment* secara lebih tegas dan jelas. Dimana pada saat

pegawai memberikan kinerja yang baik, penghargaan secara materiil maupun non materiil dapat dipenuhi secara baik. Berkenaan dengan hal tersebut, penghargaan non materiil lebih diutamakan bagi pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda sebab mampu mempengaruhi kepuasan kerja mereka secara psikologis. Di lain sisi, apabila kedisiplinan pegawai rendah dalam penyelesaian pekerjaan, maka pimpinan hendaknya mampu memberikan sanksi-sanksi tegas yang sepadan dengan kesalahan yang diperbuat agar pegawai di masa depan tidak lagi mengabaikan ketepatan waktu dalam bekerja.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Panji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi : Pedoman Praktis bagi Para Supervisor*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah : Vivin Andhika Yuwono, dkk. Edisi Kesepuluh. Andi. Yogyakarta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Pearson Education Company. New Jersey.
- Sumarni, Murni. 1998. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*. Liberty. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Thomas, A. B. 1998. *Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance ?* Administration Science Quarterly. Volume 33 Number 31 September 1988. Pp 388-400.
- Timple, A. Dale. 2001. *Kinerja (Performance) Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Winardi, J. 2000. *Pemikiran Sistemik dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. PT Rajawali Grafindo Persada. Jakarta.
- _____. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa : Budi Supriyanto. Edisi Kelima. PT Indeks. Jakarta.