

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN PADA KINERJA PEGAWAI DINAS TATA KOTA PEKANBARU

Widya Astuti*

Abstracts: It can not be denied that a person who plays an important role in an organization is a leader. The success of leaders on taking the leadership of their employees is depend on their leadership. One of the leadership approach is to study leadership behavioral while taking a leadership on their employees to handle a job. This research is aimed to know a pattern of leadership behavior which emphasize on job centered and employee centered and to know is influence on officers performance at Dinas Tata Kota Pekanbaru. Population of this research is taken from Dinas Tata Kota Pekanbaru are 60 people and all population to making sample. Research instrument is in a form of questioner with three option answer agree (score 3), less agree (score 2), disagree (score 1). The result of this research indicates that leadership behavior at Dinas Tata Kota Pekanbaru tends to apply employee centered than job centered. The pattern of leadership seems to improve the performance at high category.

Keyword: *Leadership, Behaviour, The Job Centered, The Employee Centered, Performance, Leadership style.*

Setiap organisasi didirikan mempunyai tujuan tertentu yang akan dicapai. Organisasi pemerintahan didirikan dengan maksud memberikan pelayanan hak-hak sipil dan ekonomi kepada setiap warga negara secara optimal. Begitu pula organisasi perusahaan yang didirikan oleh sekelompok orang, tentu bertujuan untuk memperoleh keuntungan dalam usaha. Sedangkan organisasi nirlaba seperti yayasan didirikan dengan tujuan pengabdian pada masyarakat.

Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi itu sendiri (*Organization Behaviour*) sebagai pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang berada dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan banyak tergantung pada perilaku dan sikap orang-orang dalam mensinergikan berbagai sumberdaya termasuk sumberdaya manusia, sumberdaya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada keandalan dan kemampuan orang-orang yang

mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Orang-orang yang memegang peranan penting dalam organisasi tersebut di antaranya adalah unsur pimpinan. Tidak ada organisasi tanpa pemimpin. Pada umumnya, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol dari bawahannya sebagai suatu kemampuan atau daya lebih yang dimilikinya, seperti kharisma, kecerdasan, disiplin, berani, tegas dan sebagainya. Tetapi keberhasilan suatu organisasi tidaklah semata-mata ditentukan oleh sifat-sifat kepemimpinan demikian, karena tidak semua orang sempurna, bahkan situasi dan kondisi yang dihadapi setiap organisasi berbeda bidang kegiatannya, sehingga membutuhkan sifat-sifat kepemimpinan tertentu pula. Faktor yang sangat diperlukan dalam hal ini justru bagaimana seorang pemimpin memiliki perilaku kepemimpinan yang tetap bagi organisasi tertentu. Artinya, keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan, yang terlihat dari cara melakukan suatu pekerjaan, cara

*Program Studi Ilmu Administrasi PPS Universitas Riau. Jl. Pattimura No.9 Pekanbaru, 28131. Telp./Faks. 0761-34308

memberi perintah, cara berkomunikasi, membuat keputusan, memberi semangat bawahan, menegakkan disiplin.

Dinas Tata Kota Pekanbaru dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 1989 dan kemudian diperbaharui dengan Peraturan Daerah Nomor 07 Tahun 2001, memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan kewenangan otonomi daerah di bidang tata kota yang meliputi perumusan kebijakan teknis bidang tata kota, memberikan perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum di bidang tata kota dan pengelolaan urusan ketatausahaan dinas.

Dalam kenyataannya, pelaksanaan fungsi Dinas Tata Kota Pekanbaru di bidang perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum bidang tata kota ini belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Secara organisatoris, adanya kecenderungan ketidaktegasan perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan pemberian surat izin mendirikan bangunan, belum mencapai target yang diharapkan seperti terlihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah permohonan surat izin mendirikan bangunan pada Dinas Tata Kota Pekanbaru 2002-2006

Tahun	Jumlah PIMB	Jumlah SIMB	Keterangan
2002	262	226	Belum selesai 36 PIMB
2003	274	265	Belum selesai 9 PIMB
2004	614	521	Belum selesai 93 PIMB
2005	763	699	Belum selesai 64 PIMB
2006	748	697	Belum selesai 51 PIMB

Keterangan:

PIMB = Permohonan Izin Mendirikan Bangunan.

SIMB = Surat Izin Mendirikan Bangunan.

Tabel di atas ternyata bahwa dalam setiap tahun pada 5 (lima) tahun terakhir (2002 – 2006) masih terdapat jumlah PIMB yang belum dapat dirampungkan oleh Dinas Tata Kota Pekanbaru. Ini menunjukkan bahwa kinerja Dinas Tata Kota Pekanbaru adalah hasil kinerja dari Kepala Dinas sebagai pimpinan dan dari kinerja para pegawainya. Oleh karena itu tugas seorang pemimpin adalah ba-

gaimana ia berperilaku dalam kepemimpinannya sehingga dapat memengaruhi pegawai melaksanakan tugasnya ketingkat prestasi atau kinerja yang optimal. Sehubungan itu maka masalah pokok yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan pada kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Pekanbaru. Beranjak dari permasalahan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku kepemimpinan dan menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan pada kinerja pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang ilmu kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Dari aspek praktisnya dapat memberikan masukan bagi pimpinan Dinas Tata Kota Pekanbaru dalam kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi salah satu faktor yang dominan menentukan tingkat kinerja pegawai adalah kepemimpinan seorang pemimpin. Sutarto (2001 ; 15) menyimpulkan bahwa, kepemimpinan yang mudah untuk difahami adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Universitas OHIO dan Universitas MICHIGAN, (dalam Sutarto, 2001, 15) membedakan adanya 2 (dua) macam perilaku kepemimpinan yaitu: "Initiating Structur" (Struktur Tugas) atau "The Job-Centered" (Terpusat pada pekerjaan) dan "Consideration" (Tenggang Rasa) atau "The Employee-Centered" (Terpusat pada pegawai).

Secara rinci dijelaskan bahwa perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan mengandung ciri-ciri atau indikator sebagai berikut:

1. Mengutamakan tercapainya tujuan.
2. Mementingkan produksi yang tinggi.
3. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan.
4. Lebih banyak melakukan pengarahan.
5. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat.
6. Melakukan pengawasan secara ketat.
7. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

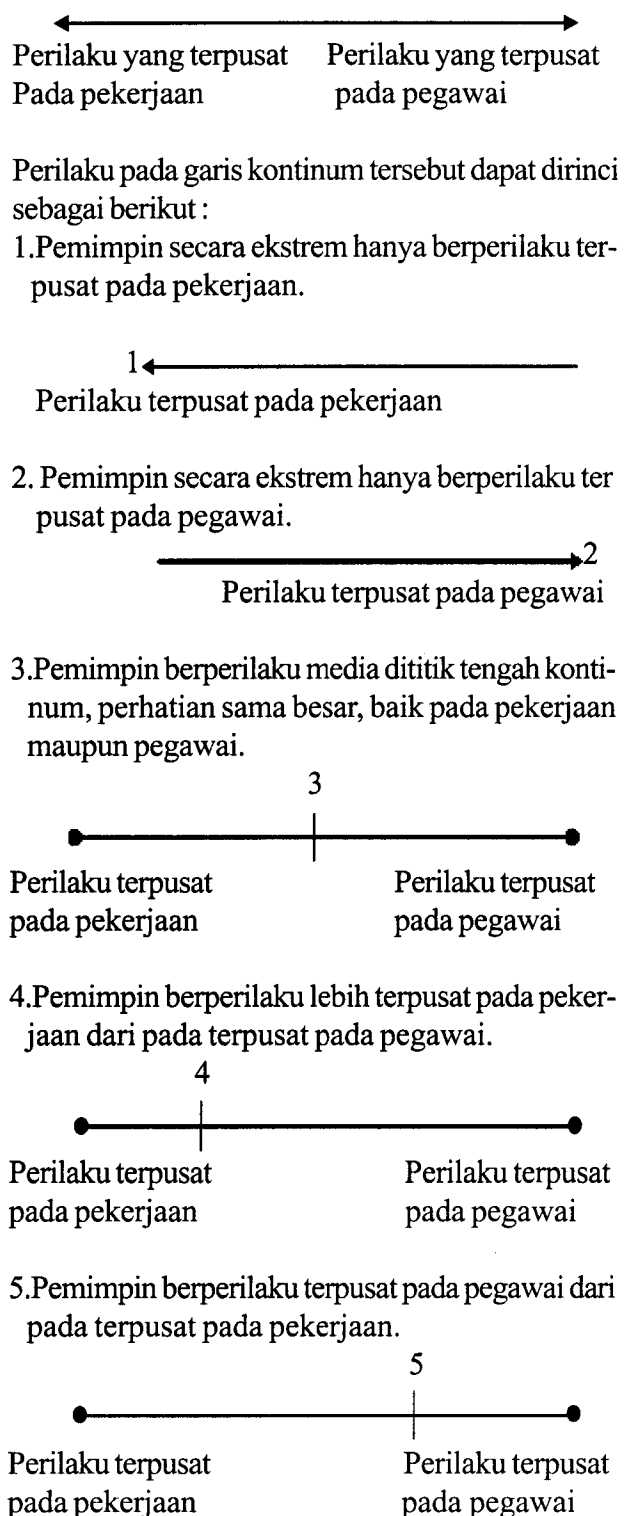
Sedangkan perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai mengandung ciri-ciri atau indikator sebagai berikut:

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan.
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya.
3. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai.
4. Simpati terhadap perasaan bawahan.
5. Memiliki sikap bersahabat.
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain.
7. Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri.

H.Chung & Leon C. Megginson (1981;71) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan terpusat pada struktur tugas dan pada pegawai akan mempengaruhi kinerja, produktifitas dan kepuasan kerja pegawai. Dalam organisasi yang dipimpin dengan perilaku yang terpusat pada tugas dan yang terpusat pada pegawai dengan derajat yang sama maka kinerja pegawai akan netral, dan sebaliknya kalau kedua perilaku itu diterapkan dalam derajat yang berbeda maka kinerja pegawai juga akan berbeda. Jika perilaku kepemimpinan lebih besar terpusat pada tugas dari pada terpusat pada pegawai cenderung kinerja pegawai akan rendah, dan sebaliknya jika perilaku kepemimpinan yang lebih besar terpusat pada pegawai dari pada terpusat pada tugas cenderung kinerja pegawai akan tinggi. Meskipun dalam beberapa kasus terjadi adanya kinerja dan produktifitas yang tinggi.

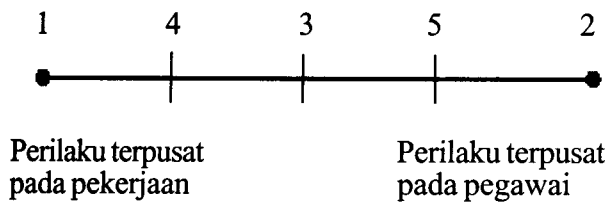
Model perilaku kepemimpinan yang serupa dilakukan oleh Universitas MICHIGAN dengan perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan (*The Job Centered*) memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku Struktur Tugas, dan perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai (*The Employee Centered*) sama dengan perilaku pada pegawai. Perbedaananya, perilaku Struktur Tugas dan terpusat pada pegawai berdiri bebas dan tidak saling mempengaruhi, sebaliknya perilaku yang terpusat pada pekerjaan dan perilaku yang terpusat pada pegawai saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Artinya, seorang pemimpin yang berperilaku terpusat pada pekerjaan dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilaku yang terpusat pada pegawai berderajat rendah. Pemimpin yang berperilaku terpusat pada pekerjaan dengan derajat yang rendah akan ber-

akibat perilaku yang terpusat pada pegawai berderajat tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model kecenderungan perilaku Kepemimpinan terpusat pada pekerjaan dan pada pegawai

Apabila variasi perilaku kepemimpinan tersebut disatukan, maka akan diperoleh gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Model variasi perilaku kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan akan berhasil baik dalam situasi kerja yang kurang tersusun, karena dalam keadaan seperti ini pengawas dapat memberikan bantuan teknis serta instruksi pelaksanaan. Sebaliknya perilaku yang terpusat pada pekerjaan tidak berhasil dalam situasi kerja yang sangat tersusun, karena para pegawai tidak memerlukan pengawasan mendetail.

Perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai lebih efektif dari pada perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan, karena perilaku yang terpusat pada pegawai akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Sedangkan perilaku yang terpusat pada pekerjaan hanya mengutamakan peningkatan kinerja dalam jangka pendek (Sutarto, 2001 : 88). Sebagaimana yang telah dijelaskan terdahulu bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan akan mempengaruhi, produktifitas atau kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan terjemahan dari "Performance" yang berarti prestasi kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Sedarmayanti, 2001: 52). Menurut Mangkunegara (2001 : 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata "Job Performance" yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka kinerja atau "performance" dapat didefinisikan sebagai berikut: "Adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika" (Suyudi, 1999 : 2). Mengukur kinerja organisasi ini, Prawirosentono mengemukakan

ada 6 (enam) faktor yaitu; efektif dan efisien, otoritas dan responsibilitas, baik secara moral-etik maupun secara hukum, disiplin dan inisiatif. Sasaran mengukur kinerja ini meliputi 3 (tiga) tingkatan yaitu; pertama kinerja individu anggota organisasi. Kedua, kinerja kelompok atau kolektif dan ketiga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu atau kelompok akan sangat ditentukan oleh skill, expectation dan motivation tertentu dari masing-masing anggota dalam kelompok dalam organisasi dimaksud.

Dal Furtwengler (2000 : 4) menawarkan 4 (empat) aspek pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. *Kecepatan*; pekerjaan dilakukan dengan cepat (just in time), tepat waktu, tanpa kerusakan, biaya terjangkau dan efisien.
2. *Kualitas*; kecepatan tanpa kualitas adalah sia-sia, sehingga sistem secara keseluruhan jadi gagal, pelanggan akan kecewa. Kualitas kerja merupakan suatu keharusan.
3. *Layanan*; layanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dari kecepatan dan kualitas.
4. *Nilai*; pelanggan selalu meminta nilai, yang berarti kombinasi dari kualitas dan harga, sehingga mereka bersedia membayarnya.

METODE

Desain penelitian yang digunakan adalah "Survey Explanatory" yang berarti peneliti tidak saja menggambarkan fakta empirik yang diperoleh di lapangan, tetapi juga bermaksud menganalisa dan menjelaskan pengaruh atau hubungan antar variabel penelitian melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1995 : 35).

Populasi penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Tata Kota Pekanbaru yang berjumlah 60 orang. Mengingat jumlah populasi tidak terlalu besar, maka pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yang artinya keseluruhan populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Secara terinci, dapat dilihat pada data tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah populasi dan responden penelitian pada Dinas Tata Kota Pekanbaru

Klasifikasi	Populasi	Sampel
Pimpinan/Atasan	- Kepala Dinas (Key Informen)	1
	- Wakil Kepala Dinas	1
	- Kepala Bagian Tata Usaha.	1
	- Kepala Sub Bagian	5
	- Kepala Seksi	16
Bawahan	- Staf Pegawai.	36
Jumlah		60

Sumber: Diolah dari data Dinas Tata Kota Pekanbaru, tahun 2007

Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan dengan beberapa teknik atau cara pengumpulan data yaitu Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Secara rinci penggunaan teknik pengumpulan data dapat dijelaskan adalah Kuesioner, yaitu suatu daftar pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu dengan menggunakan model pertanyaan tertutup dan terbuka yang meliputi variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah perilaku kepemimpinan yang terdiri dari 2 bentuk yaitu; 1) Perilaku kepemimpinan Struktur Tugas atau The Job Centered, Perilaku kepemimpinan Tenggang Rasa atau The Employee Centered; 2) model perilaku kepemimpinan tersebut diturunkan dalam bentuk pertanyaan sebanyak 14 pertanyaan. Sedangkan untuk variabel terikat adalah kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Pekanbaru yang akan dilihat dari beberapa indikator yaitu; Kecepatan dalam pelaksanaan tugas, layanan yang diberikan, responsibilitas pegawai, inisiatif pegawai dalam menangani masalah-masalah pekerjaan dan disiplin kerja pegawai

Data disajikan secara deskriptif, baik dalam bentuk uraian-uraian verbal maupun dalam bentuk tabulasi, persentase dan pengukuran berupa kategorisasi dan pemberian skor.

Untuk variabel bebas perilaku kepemimpinan Struktur tugas atau The Job centered dan perilaku kepemimpinan Tenggang Rasa atau The Employee Centered sama-sama memiliki 7 indikator yang telah disusun dalam bentuk pertanyaan dengan pemberian kategorisasi dan skor secara ordinal (Setuju = 3; Kurang Setuju = 2; Tidak Setuju = 1).

Kemudian, untuk kedua variabel perilaku kepemimpinan dalam derajat yang sama-sama tinggi artinya adalah jumlah persentase skor responden berada pada titik esktrim dalam diagram garis. Sebaliknya, apabila berada pada titik tengah kontinum atau di sekitarnya, maka kedua Perilaku Kepemimpinan berada pada derajat yang sama-sama rendah.

Sedangkan untuk variabel terikat kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Pekanbaru yang terdiri dari 5 indikator yang diturunkan dalam bentuk pertanyaan, diperoleh rata-rata nilai kategori yaitu: Tinggi (3), Sedang (2) dan Rendah (1).

Kemudian setelah diperoleh jumlah keseluruhan skor setiap variabel dalam bentuk persentase, untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan pada pekerja pegawai digunakan analisis tabulasi silang (cross tabulation). Menurut Manasse Malo (tanpa tahun : 210 – 211) bahwa penggunaan tabel silang untuk mengetahui hubungan variabel independen (variabel pengaruh) dengan variabel dependen (variabel terpengaruh) kita harus memperhatikan perhitungan persentase tabel silang dalam hubungan sebab akibat antara variabel pengaruh dan variabel terpengaruh, maka arah perhitungan persentase (%) tabel silang selalu dihitung searah dengan variabel pengaruhnya atau menurut kolom dalam tabel silang. Sedangkan untuk menginterpretasikan tabel silang tersebut atau mengetahui hubungan variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh adalah dengan membandingkan angka-angka persentase (%) dalam sel-sel tabel yang bersangkutan searah variabel terpengaruhnya atau menurut baris dalam tabel silang. Untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel biasanya digunakan perhitungan dengan statistik tertentu. Melalui perhitungan dengan ukuran statistik dapat ditentukan kekuatan hubungan dua variabel dengan bilangan angka antara 0,00 -1,00 untuk hubungan positif dan angka 0,00 – 1,00, untuk hubungan negatif, tetapi dalam tabel silang hal seperti itu tidak dapat dilakukan. Untuk hubungan kuat atau lemahnya dua variabel dalam tabel silang adalah dengan memperhatikan jumlah angka-angka persentase (%) dalam sel-sel tabel yang kita bandingkan adalah sama, maka kedua variabel tidak menunjukkan hubungan sama sekali. Apabila angka-angka persen (%) yang dibandingkan terdapat

perbedaan yang kecil sekali, maka hubungan kedua variabel lemah. Sebaliknya apabila angka-angka persen (%) yang dibandingkan itu terdapat perbedaan yang sangat besar, maka hubungan kedua variabel kuat sekali.

HASIL

Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan terpusat pada tugas

Untuk mengetahui secara menyeluruh penilaian responden terhadap Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas/The Job Centered pada Dinas Tata Kota Pekanbaru dapat dilihat tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi penilaian responden terhadap perilaku kepemimpinan struktur tugas/ The Job Centered

No	Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas (The Job Centered)	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Jumlah
1	Mengutamakan tercapainya tujuan.	54	6	-	60
2	Memertingkan produksi yang tinggi	30	18	12	60
3	Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan	24	12	24	60
4	Lebih banyak melakukan pengarahan	48	12	-	60
5	Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur yang ketat	6	30	24	60
6	Melakukan pengawasan secara ketat	15	30	15	60
7	Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.	24	24	12	60
	Jumlah	29	19	12	60
	Persentase	47,86	31,43	20,71	(100)

Penilaian responden terhadap ketujuh indikator Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas (The Job Centered) pada Dinas Tata Kota Pekanbaru menunjukkan variasi jawaban yaitu; Setuju sebanyak 29 responden atau 47,86%, kurang setuju 19 responden atau 31,43% dan tidak setuju sejumlah 12 responden atau 20,71%. Data ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas (The Job Centered) yang berlaku pada Dinas Tata Kota Pekanbaru berada pada derajat yang rendah karena sebagian besar responden yang setuju dengan perilaku kepemimpinan yang terpusat pada tugas menunjukkan presentase lebih kecil daripada kurang setuju dan tidak setuju sejumlah 31 responden atau 52,14%.

Perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai

Untuk mengetahui penilaian responden pegawai terhadap perilaku Kepemimpinan terpusat pada pegawai (The Employee Centered) pada Dinas Tata Kota Pekanbaru dapat dilihat rekapitulasi data pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Tanggapan responden terhadap perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai (The Employee Centered)

No	Perilaku Kepemimpinan pada Pegawai (The Job Centered)	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Jumlah
1	Memperhatikan kebutuhan bawahan.	36	18	6	60
2	Berusaha menciptakan suasana saling percaya	42	18	-	60
3	Berusaha menciptakan suasana saling harga menghargai.	42	18	-	60
4	Simpatik terhadap perasaan bawahan.	42	12	6	60
5	Memiliki sikap bersahabat.	54	6	-	60
6	Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain	24	24	12	60
7	Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplin diri, mengontrol diri.	30	24	6	60
	Jumlah	39	17	4	60
	Persentase	65,00	28,33	6,67	(100)

Data dalam tabel 3 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden rata-rata sekitar 65% menyatakan setuju dan sejumlah 35% lainnya menyatakan kurang setuju dan tidak setuju. Tanggapan responden yang menyatakan setuju paling dominan pada indikator pimpinan dapat menciptakan sikap bersahabat dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas dan yang paling sedikit adalah terhadap aspek usaha pimpinan untuk menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan.

Sementara itu, untuk indikator lainnya menunjukkan porsi yang sama; seperti memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan suasana saling harga menghargai, memberikan simpati terhadap perasaan bawahan, menciptakan suasana saling percaya dengan bawahan, lebih mengutamakan pengarahannya diri, disiplin diri dan kontrol diri dalam pelaksanaan tugas.

Kinerja Pegawai

Berdasarkan kuesioner yang ditanyakan kepada responden tentang ke-5 indikator kinerja

pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru, maka diperoleh rekapitulasi data sejumlah 35 responden atau 58,33% termasuk kategori sedang dan sejumlah 21 responden atau 35% menyatakan tinggi, sisanya sebagian kecil saja sejumlah 4 responden atau 6,67% menyatakan rendah. Secara terperinci dapat dilihat data dalam tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Rekapitulasi penilaian responden terhadap kinerja pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru

No	Indikator Kinerja	Tinggi	Sedang	Rendah	Jumlah
1	Kecepatan	15	45	-	60
2	Layanan	18	32	10	60
3	Responsibilitas	30	30	-	60
4	Inisiatif	20	30	10	60
5	Disiplin	24	36	-	60
	Jumlah	21	35	4	60
	Persentase	35	58,33	6,67	100

Tabel 5 menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai cenderung tinggi. Tingginya tingkat kinerja pegawai didukung oleh beberapa indikator diantaranya adalah disiplin yang tinggi dalam bekerja, adanya responsibilitas dari pegawai atas permasalahan yang mereka hadapi dan adanya inisiatif dalam pemecahan masalah yang mereka hadapi.

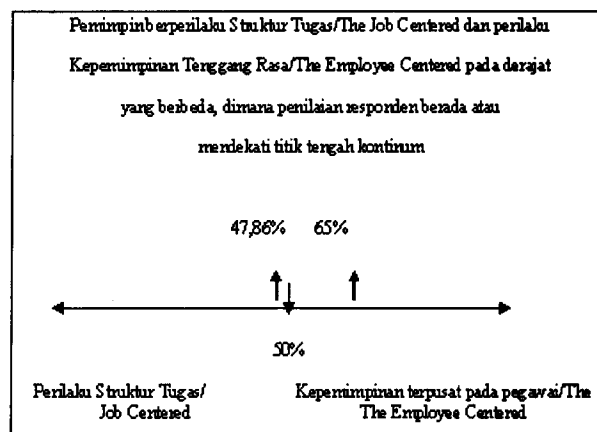
Hubungan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas Perilaku Kepemimpinan terhadap variabel terikat peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru dalam pelayanan Izin Mendirikan Bangunan, akan dilakukan Uji Tabulasi Silang. Namun sebelumnya, perlu ditinjau kembali rekapitulasi data Perilaku Kepemimpinan yang diberlakukan di lingkungan Dinas Tata Kota Pekanbaru.

Berdasarkan analisis terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas/ The Job Centered pada Dinas Tata Kota Pekanbaru berada pada derajat yang rendah, karena data menunjukkan hanya sejumlah 29 responden atau 47,86% yang memberikan penilaian setuju. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan terpusat kepada

pegawai menunjukkan presentase lebih besar 65% mengatakan setuju dengan derajat yang tinggi. Sedangkan kinerja pegawai pegawai cenderung termasuk kategori tinggi (35%) sedangkan kategori rendah hanya (6,67%).

Berdasarkan konsep perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas OHIO dan Universitas MICHIGAN, maka pola perilaku kepemimpinan Dinas Tata Kota Pekanbaru dapat diikutsertakan dalam bentuk diagram garis yang disatukan pada gambar 3 di bawah ini :



Gambar 3. Perilaku kepemimpinan yang berlaku pada Dinas Tata Kota Pekanbaru

Tinggi

T
E
N
G
G
I

R
A
S
A

Struktur Tugas Rendah Tergang Rasa Tinggi	Struktur Tugas Tinggi Tergang Rasa Tinggi
Struktur Tugas Rendah Tergang Rasa Rendah	Struktur Tugas Tinggi Tergang Rasa Rendah

Rendah

Struktur Tugas

Tinggi

Gambar 4. Keadaan perilaku kepemimpinan pada Dinas Tata Kota Pekanbaru (Dalam kotak bertulis Miring)

Lebih jauh hasil temuan Universitas OHIO dan Universitas MICHIGAN menjelaskan bahwa keluhan pegawai sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur tugas (The Job Centered) dan tenggang rasa (The Employee Centered) dalam derajat yang sama-sama tinggi. Sebaliknya, keluhan yang muncul dari pegawai sangat banyak apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur tugas dan tenggang rasa dalam derajat yang sama-sama rendah.

Dengan demikian, apabila Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas/The Job Centered dan Tenggang Rasa/The Employee Centered pada Dinas Tata Kota Pekanbaru berada pada derajat yang sama-sama rendah, maka kinerja pegawai dalam pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) juga rendah. Dari hasil penelitian ini terbukti kinerja pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru sebagian besar sejumlah 35 responden atau 58,33% termasuk kategori sedang dan 4 responden atau 6,67% termasuk kategori rendah. Sedangkan yang termasuk kategori tinggi hanya berjumlah 21 responden atau 35%.

Untuk mengetahui lebih jauh pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di gunakan uji tabulasi silang pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Hubungan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Pekanbaru

NO	KINERJA PEGAWAI	PERILAKU KEPEMIMPINAN		JUMLAH
		PADA PEGAWAI	PADA TUGAS	
1	TINGGI	14 (41 %)	7 (26%)	21 (35%)
2	SEDANG	17 (14,29%)	18 (69,2%)	35 (58,3%)
3	RENDAH	3 (7%)	1 (0,3 %)	4 (6,7%)
		34 (100 %)	26 (100 %)	60 (100%)

Data tabel silang di atas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai pada kategori tinggi dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan yang terpusat pada tugas. Di mana presentase yang paling besar (41%) terletak pada perilaku ke-

pemimpinan terpusat pada pegawai dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan terpusat pada tugas hanya (26%). Begitu juga kinerja pegawai pada kategori sedang persentasenya lebih besar pada perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas (69,2%) dibandingkan perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai (14,29%). Walaupun ada kinerja pegawai yang rendah terletak pada kategori kepemimpinan berorientasi pada perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai tapi jumlahnya kecil sekali (7%).

Dengan demikian, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai lebih mempunyai derajat kinerja lebih tinggi dari pada kinerja perilaku kepemimpinan yang terpusat pada tugas. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan pada kinerja pegawai adalah dengan membandingkan angka-angka persen (%) dalam sel-sel tabel silang, dan apabila ternyata tidak terdapat perbedaan yang terlalu besar dan terlalu kecil, maka perbedaannya termasuk kategori sedang. Dengan demikian hubungan perilaku kepemimpinan dengan kinerja pegawai cenderung pada kategori sedang dan positif. Hubungan positif adalah apabila terjadi perubahan-perubahan nilai pada variabel pengaruh akan diikuti pula oleh perubahan-perubahan nilai pada variabel terpengaruh. Artinya apabila ada peningkatan perilaku kepemimpinan yang lebih besar terpusat pada pegawai, maka cenderung akan terjadi pula peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Tata Kota Pekanbaru.

PEMBAHASAN

Temuan tentang perilaku kepemimpinan yang berorientasi atau terpusat pada struktur tugas (*the job center*) menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya, cenderung kurang disegani oleh bawahan. Perilaku demikian teridentifikasi dari perilaku pengawasan yang terlalu ketat, prosedur kerja yang kaku dan lebih mementingkan pencapaian produktifitas kerja dari pertimbangan hubungan kemanusiaan atau perilaku yang terpusat pada pegawai (*the employee center*). Diantara kedua perilaku kepemimpinan tersebut pegawai lebih cenderung setuju dengan peri-

laku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai dari pada terpusat pada struktur tugas (the job center).

Perilaku kepemimpinan yang lebih terpusat pada pegawai, akan menimbulkan motivasi dan semangat kerja pegawai yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Hasil temuan ini juga di perkuat oleh penelitian yang sama dengan istilah gaya kepemimpinan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berpola pada hubungan kerjasama dengan pegawai dapat mempengaruhi bawahannya dengan baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Asril 2006 :35). Perilaku kepemimpinan yang sepenuhnya memperlakukan semua individu atau bawahannya sebagai manusia, sehingga semua kemampuan ko-dratnya akan muncul, dihargai serta dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi (Meljono, 2007 : 8).

Gunadi (2003 : 42) menambahkan bahwa untuk menjawab tantangan dinamika dan kompleksitas lingkungan yang dihadapi, pendekatan kepemimpinan prima perlu dipertimbangkan, karena pada kepemimpinan prima semua bagian dari organisasi sampai pada bagian yang paling bawah merupakan bagian dari kepemimpinan. Bawahan dianggap sebagai orang yang merencanakan kegiatan kepemimpinan dalam arti memimpin dirinya sendiri (*self leadership*). Dengan perspektif demikian dalam menjalankan tugasnya karyawan diharapkan lebih kreatif, mandiri mampu mengambil keputusan dan lebih banyak kewenangan.

Hasil penelitian tentang kinerja pegawai ternyata pola perilaku kepemimpinan yang lebih cenderung terpusat pada pegawai dari pada terpusat pada struktur tugas, cenderung menunjukkan tingkat kinerja pegawai cukup tinggi. Beberapa indikator yang mendukung kinerja pegawai diantaranya adalah respon pegawai terhadap permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan dan adanya inisiatif dari pegawai untuk memecahkan permasalahan mereka sendiri. Jadi tingkat kinerja pegawai ditentukan oleh pola perilaku kepemimpinan dalam memimpin bawahannya. Perilaku kepemimpinan yang lebih cenderung terpusat pada pegawai dari pada terpusat pada struktur tugas maka tingkat kinerja pegawai akan tinggi dan sebaiknya perilaku kepemimpinan yang lebih cenderung terpusat pada struktur tugas dari terpusat pada pegawai maka kinerja pegawai akan

rendah. Namun dalam realitanya tidak hanya satu jenis pola perilaku kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam setiap saat dan situasi, tapi penerapannya sangat bervariasi. Pada saat, situasi dan kondisi tertentu seorang pemimpin berperilaku terpusat pada struktur tugas dan pada saat situasi dan kondisi lain ia berperilaku terpusat pada hubungan kemanusiaan (pegawai). Namun secara keseluruhan dapat diteliti mana yang lebih dominan dari kedua kecenderungan perilaku tersebut. Pentingnya perilaku kepemimpinan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai juga dijelaskan oleh Teni Listiani (2005 : 163) bahwa bila karakteristik suatu organisasi memiliki ciri prosedur yang birokratis dan kepemimpinan yang otoriter, maka tidak ada sistem yang memacu kreatifitas pegawai. Sebaiknya perilaku kepemimpinan yang demokratis dan suasana kerja yang menunjang kreatifitas maka performance atau kinerja pegawai akan tinggi.

Jadi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada sistem birokrasi yang terpusat pada prosedur kerja yang kaku dan kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan kurangnya kreatifitas pegawai dan sebaliknya kepemimpinan yang demokratis, dan suasana kerja yang kondusif akan memicu timbulnya kreatifitas pegawai dan pegawai yang kreatif dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas.

Kinerja pegawai dalam pelaksanaan kerja menunjukkan tingkat yang cukup tinggi. Hal ini didorong oleh adanya sikap disiplin yang tinggi responsive terhadap permasalahan yang dihadapi dan adanya inisiatif dan pemecahannya. Salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru adalah pola perilaku kepemimpinan kepada Dinas. Pola perilaku kepemimpinan kepada Dinas Tata Kota Pekanbaru, cenderung lebih terpusat pada hubungan pegawai daripada terpusat pada strukturnya. Namun kedua pola kepemimpinan tersebut dalam penerapannya dilakukan secara bervariasi dan hal ini tergantung pada situasi dan kondisi tertentu.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat dirumuskan dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Perilaku Kepemimpinan yang berlaku di ling-

kungan Dinas Tata Kota Pekanbaru adalah Perilaku Kepemimpinan Struktur Tugas / *The Job Centered* dan Perilaku Kepemimpinan terpusat pada pegawai / *The Employee Centered*; 2) Namun kedua perilaku kepemimpinan tersebut cenderung lebih besar terpusat pada perilaku kepemimpinan berorientasi kepada pegawai dari pada terpusat pada tugas dengan perbandingan (65% banding 47,86%); 3) Kinerja pegawai pada Dinas Tata Kota Pekanbaru cenderung menunjukkan pada kategori sedang (58,33%), hal ini disebabkan karena beberapa indikator kinerja belum dilaksanakan dengan baik, antara lain: a) Ukuran kecepatan menunjukkan bahwa jarang sekali atau tidak ada pengurusan Izin mendirikan Bangunan (IMB) selesai dalam waktu yang cepat kurang dari 4 minggu (1 bulan) sebagai jangka waktu yang paling lama diberlakukan. Pada kenyataannya IMB pada umumnya diselesaikan sekitar 5–6 minggu sebesar 30% dan 7–8 minggu sebesar 16,67%.

Faktor-faktor penyebab keterlambatan antara lain; ketidaklengkapan administrasi persyaratan pemohon, pimpinan sering tidak berada di tempat, keterlambatan pembayaran oleh pemohon dan keterbatasan staf pegawai di lapangan; b) Dalam pelayanan Izin mendirikan Bangunan (IMB) belum transparan dalam penentuan indeks dan rumus penghitungan biaya retribusi yang dibebankan kepada masyarakat, karena tergantung kepada ukuran teknis bangunan. Sementara kegiatan penerangan dan penyuluhan tentang IMB dan kebijakan kota lainnya jarang dilakukan, kecuali sekedar membuat brosur, billboard dan penjelasan langsung di kantor; c) Pegawai Dinas Tata Kota cukup responsif terhadap adanya bangunan, khususnya rumah tempat tinggal yang tidak memiliki IMB. Tetapi, biasanya pegawai menerima laporan saja dari bawah, karena mereka memiliki keterbatasan tenaga di lapangan. Tindakan yang diambil yaitu mengadakan tindakan persuasif, memberi surat peringatan sampai melakukan penertiban dan pembongkaran; d) Inisiatif yang dilakukan pegawai Dinas Tata Kota dengan sesama rekan sekerja dalam bertugas sudah terjadwal, seperti melakukan rapat-rapat staf, koordinasi dalam satu sub dinas maupun antar sub dinas. Kerjasama dengan instansi/dinas terkait sifatnya masih terbatas selain hanya untuk memeriksa kelengkapan administrasi

untuk pemohon IMB khusus perumahan, rumah sakit, restoran dan sebagainya yang harus dilengkapi dengan dokumen Amdal, UKL–UPL, HO dan sebagainya; e) Disiplin kerja pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru dapat dikatakan kurang, karena sering ke luar kantor bukan untuk urusan dinas. Daftar pegawai yang sakit dan alpa dalam setiap tahun anggaran relatif banyak, sehingga mendorong timbulnya tindakan pungutan liar di lapangan dalam pengurusan IMB; 4) Hasil analisis pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai / *The Employee Centered* cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kinerja perilaku kepemimpinan yang terpusat pada tugas / *The Job Centered*.

Kecendrungan pengaruh perilaku kepemimpinan pada kinerja pegawai menunjukkan hubungan positif, dimana terdapat adanya peningkatan nilai yang lebih besar terhadap perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai, dan kinerja pegawai juga meningkat. Peningkatan nilai-nilai perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pegawai lebih ditekankan pada dimensi-dimensi perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan menumbuhkan peran serta bawahan dalam perbuatan/pengambilan dan pengarahan diri. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan terhadap suatu kebijakan, akan menimbulkan rasa simpati dari bawahan terhadap pimpinan. Bawahan merasa bahwa kebijakan pimpinan adalah produk bersama antara mereka dengan pimpinan dan bawahan merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut. Demikian pula dengan peningkatan pengarahan dan pengawasan diri sendiri (self control) dari bawahan akan dapat meringankan beban pimpinan dan efisiensi kerja pegawai akan meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Asril Abdullah, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Program Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kimpraswil kabupaten Pelalawan*. Jurnal Tepak Managerial. Program Magister manajemen Universitas Riau. Vol. 4, No. 4 : 35.

- Djokosantoso Moeljono, 2007. *Leadership Culture Sebagai Jawaban Atas tantangan Kepemimpinan di Era Kompetisi Global : Suatu Galang Gagas*, Jurnal manajemen Usahawan Indonesia. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Indonesia. Vol. 3 : 8.
- Gunadi, 2003. *Kepemimpinan Prima (Super-leadership) Direktorat Jenderal Pajak sebagai Alternatif Pendekatan menjawab tantangan peningkatan penerimaan berkelanjutan*. Jurnal Bisnis & Birokrasi. Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia. Vol. 11 No. 2 : 42.
- Kal, H. Chung and Leon C. Megginson, 1981. *Organizational Behaviour Developing Managerial Skill*. Harper and Row, Publisher, New York, USA.
- Manasse Malo, tanpa tahun. *Metode Penelitian Masyarakat*, PAU, Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Teni Listiani, 2005. *Pengaruh Kuat Lemahnya Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ilmu Administrasi. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi. Bandung. Vol. 2, No. 2 : 163.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumberdaya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Penerbit, Mandar Maju, Bandung, Jawa Barat.
- Sutarto, 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Jakarta, PT. Ghalia Indonesia.
- Suryadi Prawirosentoso, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Djokjakarta, BPPE.
- Singarimbun, Masri, 1995. *Metode Penelitian Survei*, Penerbit, LP3-ES, Jakarta.