

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I  
KHUSUS TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI (TPI) NGURAH RAI**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan  
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga  
Politeknik Negeri Bali**

**Oleh:**

**NAMA : IMAS TRI MULYAWATI  
NIM : 1815744141  
KELAS : 8C MBI**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2022**

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I  
KHUSUS TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI (TPI) NGURAH RAI**



**Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan  
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga  
Politeknik Negeri Bali**

**Oleh:**

**NAMA : IMAS TRI MULYAWATI  
NIM : 1815744141  
KELAS : 8C MBI**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2022**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.
2. Identitas Penulis
  - a. Nama : Imas Tri Mulyawati
  - b. NIM : 1815744141
3. Jurusan : Administrasi Niaga
4. Program Studi : D4 Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 29 Agustus 2022

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dra. Ni Ketut Narti, MM  
NIP. 196212311994032003



Nym. Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., PhD  
NIP. 196409291990032003

# TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS  
TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI NGURAH RAI

Oleh :

IMAS TRI MULYAWATI

NIM : 1815744141

Disahkan:

Ketua Tim Penguji



Dra. Ni Ketut Narti, MM  
NIP. 196212311994032003

Penguji I



Dr. I Ketut Santra, M.Si.  
NIP. 196710211992031002

Penguji II



I Made Widiantera, S.Psi, M.Si  
NIP. 197902182003121002

Mengetahui  
Jurusan Administrasi Niaga  
Ketua Ketua



Dr. I Ketut Santra, M.Si.  
NIP. 196710211992031002

Badung, 29 Agustus 2022  
Prodi. Manajemen Bisnis Internasional



Cokorda Gede Putra Yudistira, SE, MM.  
NIP. 196808271993031002

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **MOTTO**

Semua impian bisa terwujud jika kita memiliki keberanian untuk mengejarnya.

### **PERSEMBAHAN**

Dengan rasa penuh syukur kepada Allah Subhanahu wa ta'ala, Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan dan mencukupi segala kebutuhan materi maupun non materi dalam proses penyusunan skripsi.
2. Bapak/Ibu dosen pembimbing yang sudah memberikan bimbingan dan motivasi sehingga skripsi ini dapat selesai tepat waktu.
3. Orang tercinta Komang Agus Putra Wiantara yang selalu memberikan semangat, dukungan dan motivasi.
4. Pihak Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai.
5. Semua pihak yang telah membantu peneliti.

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa Skripsi dengan judul ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI (TPI) NGURAH RAI adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam baskah Skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah Skripsi ini, dan disebutkan dalam daftar Pustaka.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, dengan ini saya menyatakan menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya saya.

Badung, 25 Juli 2022



Imas Tri Mulyawati  
NIM, 1815744141

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai Tahun 2022. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai yang beralamat di Jalan Perum Taman Jimbaran No. 1 Jimbaran, Badung, Bali. Informan kunci penelitian ini berjumlah enam orang, yang terdiri dari dua pimpinan yaitu Kasubag Wai dan Umum dan Kepala seksi Teknologi Informasi Keimigrasian, dua pegawai Bagian Keuangan, dan dua pegawai JFU. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur dan observasi langsung. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Data yang berhasil penulis kumpulkan dari lokasi penelitian, kemudian dianalisis dan disajikan secara tertulis dalam laporan penelitian serta mampu menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Berdasarkan hasil penelitian yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara terstruktur pada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, maka dapat disimpulkan bahwa analisis kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis dan peningkatan disiplin kerja preventif.

*Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja.*

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the performance of employees at the Immigration Office Class I Special for Immigration Checkpoints (TPI) Ngurah Rai in 2022. I Jimbaran, Badung, Bali. The key informants of this research were six people, consisting of two leaders, namely the Head of Subdivision of Wai and General Affairs and the Head of the Immigration Information Technology section, two employees of the Finance Division, and two JFU employees. Data was collected through structured interviews and direct observation. Data analysis used descriptive qualitative. The data that the authors managed to collect from the research location, then analyzed and presented in writing in the research report and was able to describe systematically, factually and accurately about the facts and the relationship between the phenomena investigated. Based on the results of research that have been found through observations and structured interviews with leaders and employees of the Immigration Office Class I Special for Immigration Checkpoints (TPI) Ngurah Rai, it can be concluded that employee performance analysis can be done through the implementation of democratic leadership style and improvement of preventive work discipline.*

**Keywords:** *employee performance, leadership style, and work discipline.*



## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi Terapan dengan judul **“Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai”** dan telah selesai tepat waktu. Tujuan penyusunan Skripsi Terapan dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana Terapan Program Studi Manajemen Bisnis Internasional pada Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi Terapan ini telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari semua pihak. Oleh karena itu dengan segala rasa hormat dan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE., M.eCom selaku direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan fasilitas selama penulis mengikuti Pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak Dr. I Ketut Santra, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan fasilitas dan bimbingan selama penulis mengikuti Pendidikan di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ni Made Kariati, S.Kom, selaku sekretaris Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama masa studi di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.
4. Bapak Cokorda Gede Putra Yudistira, SE., MM selaku ketua Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali atas segala fasilitas, saran dan bimbingan dalam menyelesaikan Skripsi Terapan ini.
5. Ibu Dra. Ni Ketut Narti, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan selama penyusunan Skripsi Terapan ini sehingga Penulis dapat menyelesaikannya tepat pada waktunya.
6. Ibu Nym. Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., P.hD selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan

selama penyusunan Skripsi Terapan ini sehingga penulis dapat menyelesaikannya tepat waktu.

7. Bapak dan Ibu Dosen pengajar dan staff pegawai Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah mendidik, membina dalam memberikan perkuliahan serta bantuan dan pelayanan yang baik selama penulis menuntut ilmu di Politeknik Negeri Bali.
8. Bapak I Made Diatmika, S.H. selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum yang telah mengizinkan untuk proses wawancara dan telah banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang penulis perlukan dalam menyelesaikan Skripsi Terapan ini.
9. Seluruh Staff yang ada di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai yang telah banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang penulis perlukan dalam penyusunan Skripsi Terapan ini.
10. Keluarga, teman-teman dan orang tercinta yang terlibat atas doa, dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan Skripsi Terapan ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa Skripsi Terapan ini masih sangat jauh dari kata sempurna, maka peneliti mohon masukan untuk perbaikan Skripsi Terapan ini. Pada akhirnya peneliti berharap Skripsi Terapan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan penelitian selanjutnya. Sekian dan Terimakasih.

Badung, 25 Juli 2022

Penulis

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>PRAKATA</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	12
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	12
2.1.2.2 Teori Kepemimpinan .....	14
2.1.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	17
2.1.2.4 Jenis Gaya Kepemimpinan .....	19
2.1.2.5 Fungsi Kepemimpinan .....	20
2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fungsi Kepemimpinan .....	22
2.1.2.7 Tugas-Tugas Pemimpin .....	22
2.1.2.8 Langkah-Langkah Efektif Pengembangan Kepemimpinan .....	24
2.1.2.9 Teori-Teori Munculnya Seseorang Menjadi Pemimpin .....	26

2.1.3 Disiplin Kerja .....	28
2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja.....	28
2.1.3.2 Indikator-Indikator Disiplin Kerja .....	28
2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja .....	31
2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan .....	31
2.1.3.5 Hambatan Disiplin Kerja .....	32
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	33
2.1.4.1 Pengertian Kinerja .....	33
2.1.4.2 Penilaian Kinerja.....	33
2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja .....	36
2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja .....	37
2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	38
2.1.5 Pengertian Pegawai .....	38
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	39
2.3 Kerangka Berpikir .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	46
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	48
3.2.1 Jenis Data .....	48
3.2.2 Sumber Data .....	48
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.4 Teknik Analisis Data .....	55
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	64
4.1.1 Sejarah Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	64
4.1.2 Visi & Misi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.....	68
4.1.3 Maklumat Pelayanan Kantor Imigrasi Kelas I Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	68
4.1.4 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	70
4.1.5 Tugas dan Fungsi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	70

4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan .....	76
4.2.1 Gaya Kepemimpinan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	77
4.2.2 Disiplin Kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	81
4.2.3 Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai .....	83
4.3 Implikasi Hasil Penelitian .....	83
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	85
5.1 Simpulan .....	85
5.2 Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	87
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	89

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jadwal Wawancara .....	60
Tabel L.1.1 Analisis Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	90

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian Pengembangan Kinerja Pegawai melalui Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja .....	44
Gambar 3.1 Teknik analisis data penelitian menurut Miles and Huberman.....	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	90
Lampiran 2. Instrumen Penelitian .....	92
Lampiran 3. Dokumentasi Wawancara dengan Informan.. .....	97
L.3.1. Gambar Wawancara dengan Kasubag Wai dan Umum	
Bapak I Made Diatmika SH .....	97
L.3.2. Gambar Wawancara dengan Kasi Teknologi	
Informasi Komunikasi Bapak Mukhlis Akbar .....	97
L.3.3. Gambar Wawancara dengan Staff Keuangan	
Ibu Anak Agung Putu Laksmi Utami .....	98
L.3.4. Gambar Wawancara dengan	
Staff Keuangan Ibu Kusuma Yanti .....	98
L.3.5. Gambar Wawancara dengan Bagian Fungsional Umum	
Bapak Wayan Angga Setiawan .....	99
L.3.6. Gambar Wawancara dengan Bagian Fungsional Umum	
Bapak I Gusti Agung Ade Pristian Arnatha .....	99
Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Informan .....	100
Lampiran 5. Form Bimbingan .....	108
Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup Peneliti .....	110



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era revolusi industri (4.0) adalah fenomena yang tidak mungkin dihindari lagi oleh sebuah instansi baik swasta maupun pemerintah, sehingga setiap instansi perlu memiliki strategi yang mampu melaksanakan transformasi serta inovasi guna menghadapinya (Masduki, dkk., 2020). Apalagi dimasa pandemi Covid-19 seperti sekarang, suatu instansi atau lembaga yang berbentuk swasta maupun pemerintah juga mengalami penurunan tingkat pencapaian tujuan dan kinerja pegawai dari target yang telah ditetapkan. Akan tetapi, supaya tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik, maka diperlukan perencanaan yang menyesuaikan dengan kondisi Covid-19 yaitu adanya penerapan protokol kesehatan disetiap kegiatan yang dilakukan. Disamping melaksanakan inovasi kegiatan dan penerapan kegiatan berbasis protokol kesehatan, tidak kalah pentingnya juga adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya.

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi atau instansi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawainya. Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang

berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan dari kinerja dan keefektifan para pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi, sehingga nantinya akan menghasilkan kualitas pelayanan masyarakat yang sesuai dengan harapan masyarakat (Alim, 2014).

Organisasi pemerintah maupun swasta membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang baik, sebagai seorang pemimpin maupun karyawan. Sumber daya manusia merupakan penerapan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) artinya praktik manajemen sumber daya manusia terkait dengan kinerja organisasional yang menggunakan keahlian sumber daya manusia untuk menjalankan manajemen organisasi, dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk pegawai (Norida, 2019).

Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat (Kholid, 2016). Selain itu sumber daya manusia juga mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja pegawai yang baik, karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Pegawai memegang peranan bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus memperhatikan setiap masalah yang berkaitan dengan pegawai. Salah satu masalah

yang dihadapi perusahaan terhadap keberadaan pegawai adalah mengenai kinerja. Menurut Manullang (2016) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Menurut Tohardi (2012) kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja di dalam sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Hariandja (2014) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Anwar (2010), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Giber (dalam Pace, 2015), kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai. Oleh karena itu, dalam setiap instansi diperlukan kinerja yang baik guna mencapai Visi dan Misi yang ditargetkan oleh sebuah instansi.

Pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai menjadi suatu permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan. Douglas (dalam Sucitayasa, 2014) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seorang pegawai. Jika hasil pekerjaan seorang pegawai baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh instansi, maka tujuan dari instansi akan dapat tercapai.

Pegawai yang disiplin adalah pegawai yang mematuhi peraturan yang berada pada suatu instansi tempatnya bekerja. Disiplin kerja yang baik dilihat dari besarnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh instansi tempatnya bekerja. Tanggung jawab yang tinggi akan membuat pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan dari instansi. Disiplin lebih banyak berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri yang diperlihatkan mereka dalam bentuk mematuhi dan mentaati setiap peraturan yang berlaku di dalam melaksanakan pekerjaan. Instansi yang menerapkan disiplin kerja mengharapkan pegawai melakukan disiplin kerja yang muncul dari diri sendiri, bukan karena adanya *reward/ punishment* yang diberikan oleh pimpinan instansi. Disiplin kerja yang muncul dari dalam diri akan membuat kinerja pegawai menjadi meningkat, begitu sebaliknya disiplin kerja yang rendah akan membuat kinerja pegawai menurun.

Pegawai yang terdapat dalam sebuah institusi memiliki latar belakang kehidupan yang secara sosial budaya, ekonomi dan politik yang berbeda-beda (Ashar, 2011). Karena itu seorang pimpinan harus bisa memandang masing-masing pegawai atau anggota organisasi sebagai sosok yang memiliki kepribadian, perilaku dan persepsi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, peran seorang pemimpin dalam sebuah institusi sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja pegawai. Peran seorang pemimpin yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepada pegawai atau bawahannya.

Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kesuksesan institusi dalam mencapai tujuan dan sasarannya, sangat tergantung pada pimpinan dan gaya kepemimpinan. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan

berusaha lebih keras serta karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

Tanggung jawab dari seorang pemimpin dapat mendorong pegawai ke arah pencapaian tujuan yang bermanfaat. Pegawai perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dengan kepemimpinan yang ada. Perilaku tugas yang dilakukan secara bersama-sama pimpinan dan bawahan dengan derajat sama, maka cenderung dapat mencapai kinerja dan kepuasan pegawai yang relatif tinggi (Watimena, 2014). Seiring dengan hal tersebut pembinaan pegawai perlu dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas maupun untuk menggerakkan pembangunan masyarakat secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian (Alim, 2013).

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai, sebagai salah satu institusi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan keimigrasian, juga menuntut adanya peningkatan kinerja pegawai, sehingga harapan tercapainya tujuan kantor imigrasi dapat tercapai. Pengembangan kinerja pegawai tidak akan dapat dilakukan dengan baik, apabila faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tidak dikaji secara maksimal. Wawancara awal dengan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai, Denpasar, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada bidang tenaga kerja secara umum sudah baik, namun disamping itu masih terdapat beberapa kekurangan yang harus segera diatasi agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi.

Kegiatan tersebut telah peneliti lakukan pada saat Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai, ditemukan bahwa masih lemahnya pola pengawasan dan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap

pegawainya, dimana hal itu terjadi tergantung dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan. Tidak hanya itu, disiplin kerja pegawai juga terlihat tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya; 1) terdapat pegawai yang terlambat maupun melaksanakan tugas tidak sesuai dengan Tupoksi yang telah ditentukan, 2) masih banyak pegawai yang belum mengetahui secara jelas visi, dan misi dari Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai, dan 3) hubungan interpersonal yakni, kurangnya rasa kebersamaan yang dimiliki antar pegawai maupun dengan pimpinan, yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun. Oleh karenanya dalam situasi seperti ini, kepala kantor maupun kepala bidang dan sub bidang perlu melakukan penilaian kinerja untuk meninjau kembali sejauh mana keefektifan kinerja pegawai dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang terdapat didalamnya sehingga dapat diambil tindakan secepatnya untuk mengatasi masalah tersebut.

Observasi awal yang telah peneliti lakukan, sampai dengan bulan Mei 2022 jumlah keseluruhan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai sebanyak 373 (tiga ratus tujuh puluh tiga) orang dengan karakteristik sesuai Tupoksi bidangnya masing-masing seperti: 1 (satu) orang Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai; sebanyak 35 (tiga puluh lima) orang bagian tata usaha, sub bagian kepegawaian dan umum, serta sub bagian keuangan; sebanyak 54 (lima puluh empat) orang bidang dokumen perjalanan dan izin tinggal keimigrasian; sebanyak 23 (dua puluh tiga) orang bidang intelijen dan penindakan keimigrasian; sebanyak 44 (empat puluh empat) orang bidang teknologi informasi dan komunikasi keimigrasian; sebanyak 5 (lima) orang bidang Darinsuk (pendaratan izin masuk); sebanyak 54 (lima puluh empat) orang seksi pemeriksaan I; sebanyak 51 (lima puluh satu) orang seksi pemeriksaan II; sebanyak 53 (lima puluh tiga) orang seksi pemeriksaan III; dan sebanyak 54 (lima puluh empat) orang seksi pemeriksaan IV. Dari 373 (tiga ratus

tujuh puluh tiga) orang pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, secara keseluruhan berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil/ ASN dengan golongan kerja terendah mulai dari IIa sampai dengan golongan kerja tertinggi IVb.

Berdasarkan latar belakang dan mengkaji terhadap pentingnya gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam peningkatan kinerja pegawai, maka penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul: “Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai Tahun 2022”.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai ditinjau dari faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Dipilihnya faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dilandasi dari hasil kajian yang dikemukakan oleh L. Mathis (2016), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: 1) gaya kepemimpinan, 2) kemampuan, 3) motivasi, 4) disiplin kerja, 5) dukungan yang diterima, 6) keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan 7) hubungan dengan organisasi. Dengan demikian, hasil kajian penelitian ini tentunya tetap berpedoman pada literatur dan hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pokok permasalahan penelitian ini adalah Bagaimanakah Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai Tahun 2022?

## **1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai dikaji melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian antara lain sebagai berikut.

1. Penelitian ini dapat memperkaya khasanah pengetahuan di bidang kinerja pegawai, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Alasannya karena penelitian ini menganalisis Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai dikaji melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat menambah informasi ilmiah dan memperkaya konsep-konsep manajemen sumber daya manusia.
2. Menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan pengembangan kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.
3. Penelitian ini berguna untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan secara langsung dilapangan, terutama yang berkaitan dengan analisis Kinerja Pegawai yang dikaji melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen dalam bahasa Inggrisnya adalah *management* yang berasal dari kata “*to manage*” yang mempunyai arti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan. Sehingga manajemen dapat berarti bagaimana kita memimpin, membimbing, dan mengatur semua orang menjadi karyawan (bawahan) agar usaha yang sedang dilakukan mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Beberapa definisi manajemen menurut para ahli, diantaranya:

- a) Manajemen menurut James (2016) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- b) Manajemen menurut Harold (2012) adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain.
- c) Manajemen menurut Terry (2012) merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk

mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan daya lainnya.

- d) Manajemen menurut Handoko (2014) sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Dari beberapa pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam organisasi serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

Menurut Manullang (2016), istilah manajemen mengandung 3 (tiga) pengertian: 1) manajemen sebagai suatu proses, 2) manajemen sebagai suatu kolektivitas orang-orang yang melaksanakan manajemen, dan 3) manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu. Berangkat dari definisi tersebut, maka dapat diketahui konsep kunci dari manajemen adalah bekerja melalui tangan orang lain, walaupun demikian pengertiannya, pemimpin bukan berarti pasif sementara orang lain yang digerakkan bersifat aktif. Manajemen memiliki pengertian fungsional, dalam arti fungsional tersebut pegawai baru dapat dilaksanakan apabila ada kerjasama untuk mengarahkan dan mengelola berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi guna mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, simpul kerja sama, pengaturan dan kendali yang menggerakkan orang-orang untuk bekerja tersebut ada di tangan pimpinan.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan.<sup>3</sup> Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kepuasan diri dari sumber daya manusia.

Menurut Huat dan Torrington manajemen sumber daya manusia adalah: Pertama, MSDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua, MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, MSDM menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok/tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma, sebagai berikut:

- a) Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- b) Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
- c) Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

- d) Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lainnya.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam buku Toman (2012) yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Terry berpendapat bahwa pemimpin adalah agen perubahan, tindakan orang lain yang mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Evelyn (2011) mengatakan bahwa pemimpin merupakan masa depan organisasi, yaitu untuk membangun dan menguatkan organisasi mereka. Griffin (2014), menyebutkan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain. Sedangkan Russel dan Evans (2016), mengemukakan pemimpin adalah seseorang di puncak tangga hirarki, seseorang yang menyuarakan nada yang harus diikuti orang lain, seseorang yang “menunjukkan cara”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah individu dalam kelompok yang bertugas membimbing dan menkoordinir aktivitas-aktivitas kelompok yang relevan dengan tugas atau orang jika tidak ada pemimpin yang ditunjuk, memikul tanggung jawab primer melaksanakan fungsi-fungsi ini dalam kelompok. Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya. Secara umum tugas dari seorang pemimpin adalah:

- a) Menganalisis organisasi atau kelompok yang dipimpinnya.
- b) Membina struktur organisasi.
- c) Mengambil inisiatif.

- d) Menyediakan fasilitas untuk berkomunikasi.
- e) Menciptakan kekompakan.

Dengan demikian, suatu organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pimpinan jika dia dapat mempengaruhi orang lain.

Menurut Stogdill (dalam Toman, 2012) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Sutopo (2017) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin.

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya tercipta sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen tetapi tidak semuanya. Misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan entusias. Faktor manusialah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakannya ke arah sasaran, tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin diantaranya sebagai berikut:

- a) Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin.
- b) Harapan dan perilaku atasan.
- c) Kebutuhan tugas.
- d) Karakteristik, pengharapan dan perilaku bawahan.
- e) Harapan dan perilaku rekan.

### **2.1.2.2 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan merupakan topik yang paling populer akhir-akhir ini, dimana teori ini telah mendapat perhatian yang cukup besar dari semua kalangan di seluruh penjuru dunia, baik dari kalangan profesional, pebisnis, akademisi, dan birokrasi/pemerintah. Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain Terry mengungkapkan enam teori, antara lain:

- a) Teori Keadaan (*Situational Theory*)

*Approach* ini dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari empat variabel: 1) Sang pemimpin, 2) Para pengikut, 3) Organisasi, 4) Pengaruh sosial, ekonomi dan politik. Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi. Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik.

- b) Teori Kelakuan Pribadi (*Personal Behavior Theory*)

Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan

berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan. Pendekatan teori ini berusaha untuk melihat perilaku pemimpin dalam hal memimpin. Sebab setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda atas tindakan yang dilakukannya sesuai setiap situasi yang dihadapi oleh pemimpin itu sendiri. Yukl dalam bukunya menuliskan bahwa untuk mengidentifikasi pendekatan perilaku dari pemimpin, para ahli melakukan penelitian ke dalam dua bentuk kategori:

- 1) Kategori pertama, peneliti menguji penggunaan waktu dan pola aktifitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial.
- 2) Kategori kedua, peneliti menguji perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif.

c) Teori Suportif (*Supportive Theory*)

Disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaiknya dilakukan dengan cara membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaik mungkin menurut kapasitas masing-masing, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri. Ada yang mengatakan teori supportif sebagai teori partisipatif karena pemimpin mendorong para pengikutnya untuk turut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang diambil. Ada juga yang menyebut dengan teori kepemimpinan demokratis karena keuntungan teori tersebut adalah bahwa membantu pengikut dan memperlakukan mereka sebagai seorang individu sesuai dengan harkat dan hak-hak manusia, menyebabkan pegawai menjadi kooperatif dan puas.

d) Teori Sosiologi (*Sociologic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya. Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya. Teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk dan dipelajari. Untuk menjadi pemimpin yang efektif dan bermakna, dapat dilakukan dengan menumbuhkan dan mengembangkan jiwa-jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang melalui pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan, manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, keuangan dan bidang lainnya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk membangun kredibilitas seseorang agar mampu menjadi pemimpin, serta membuat seseorang cakap memengaruhi orang lain.

e) Teori Otokratis (*Authorcratic Theory*)

Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perinthnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik. Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.

f) Teori Psikologis (*Psychologic Theory*)

*Approach* ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuan-tujuan pribadi mereka sendiri. Pemimpin seperti ini sangat memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti: pengakuan, kepastian emosional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan



kebutuhan orang. Program untuk memuaskan menjadi tantangan bagi pemimpin psikologis.

### 2.1.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya banyak dipengaruhi oleh gaya atau *style* kepemimpinan. Jika kepemimpinan terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang perlu mengembangkan karyawan dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, sebelumnya perlu diketahui pengertian mengenai gaya kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar-pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu sistem makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisir.

Menurut Bernadine (2016) gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau saran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Lebih jauh lagi dirumuskan bahwa kepemimpinan ini adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Miftah, 2013).

Indrawijaya (2013), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagai yang diharapkan, terutama bagi tercapainya suatu tujuan. Wahjosumidjo (2015), mengatakan kepemimpinan adalah sifat, watak, dan kualitas pribadi seorang pemimpin. Kualitas pribadi yang dimaksud adalah kondisi seorang pemimpin dengan sifat, perangai dan ciri-ciri yang dimilikinya. Tidak semua pemimpin mempunyai sifat-sifat kepemimpinan. Dimensi-dimensi yang mengindikasikan kepemimpinan meliputi: kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara), pencapaian/ *achievement* (keserjanaan, keberhasilan), *responsibility*/ tanggung jawab (berdikari, berpikir maju, percaya diri), partisipasi (aktif, kemampuan bergaul, kerjasama, mudah menyesuaikan diri, status serta situasi).

Sedangkan menurut Heidjrachman (2010) gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Wadwordh (2020) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang untuk bekerja terhadap pencapaian dan tujuan perusahaan.

Menurut pendapat Ordway Tead (dalam Kartono 2013), gaya kepemimpinan adalah kegiatan/ aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sesuai pendapat Anoraga (2013), kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan menggambarkan hubungan dan signifikan. Seseorang dengan kelompok orang yang keduanya mempunyai kepentingan dan

tujuan yang sama. Dalam hal ini kelompok orang ini menganggap bahwa seseorang memiliki keahlian dan kelebihan khusus, sehingga seorang tersebut dapat mempengaruhi orang lain.

Menurut pendapat Wahjosumidjo (2015) gaya kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Kepemimpinan di suatu instansi, seperti di lingkungan sekolah akan berdampak pada kinerja pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika Pimpinan selaku pengambil keputusan bersikap bijaksana dan profesional dalam memimpin pegawai yang dimilikinya, maka akan berpengaruh pada keseriusan pegawai dalam melakukan kegiatan operasional di perusahaan.

Dengan demikian, dari beberapa pengertian tentang gaya kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu dan digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

#### **2.1.2.4 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya dan perilaku kepemimpinan perusahaan/ organisasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang. Gaya kepemimpinan dasar menurut Pusdiklat Depdiknas meliputi; gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, *laissez faire*, *paternalistis*, *militeristis*, dan *kharismatis*. Menurut Cahyono mendefinisikan ada tiga dasar gaya kepemimpinan yaitu; kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan *laissez faire*.

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Bentuk gaya kepemimpinan otoriter ini adalah yang paling banyak dikenal karena tergolong yang paling tua. Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan seseorang atau sekelompok kecil orang yang disebut atasan atau penguasa. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran (Purwanto, 2013).

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pimpinan dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk *human relationship* yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati (Nawawi, 2014). Sedangkan Arief (2013) menyebutnya sebagai *people oriented* yaitu pola kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada orang-orang atau bawahan dalam arti mempertimbangkan perasaan dan kualitas hubungan antar sesama mereka.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) atau permisif merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otoriter. Pola kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melaksanakan kegiatan dengan cara apapun. Pemimpin berkedudukan sebagai simbul karena realitas kepemimpinannya dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya pada orang yang dipimpin untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan (Nawawi, 2014).

#### **2.1.2.5 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Sri (2015) bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

a) Fungsi penentu arah.

Keterbatasan sumber daya perusahaan mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh perusahaan menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam organisasi.

b) Fungsi sebagai juru bicara.

Fungsi ini mengharuskan pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait.

c) Fungsi sebagai komunikator.

Fungsi ini lebih ditekankan pada kemampuan untuk mengkomunikasikan saran-saran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d) Fungsi sebagai mediator.

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam perusahaan menuntut kehadiran seorang pemimpin. Dalam menyelesaikan permasalahan yang ada kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seseorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam perusahaan yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya.

e) Fungsi sebagai integrator.

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga kerja, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh

dibiarkan berlangsung terus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan.

#### **2.1.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Ardana, Dkk. (2018) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

- a) Karakteristik pribadi pemimpin, yaitu pemimpin yang mempunyai intelegensi yang tinggi (kemampuan, keterampilan, kedewasaan) yang lebih dibanding bawahannya.
- b) Kelompok yang dipimpin, yaitu pemimpin yang bisa mengimplementasikan menggunakannya sebagai alat untuk tujuan yang harus dicapai.
- c) Situasi, yaitu pemimpin yang mempunyai fleksibilitas di dalam segala situasi.

#### **2.1.2.7 Tugas-Tugas Pemimpin**

Tugas-tugas pemimpin yang bisa dibedakan dari tugas anggota biasa, menurut Kartono (2013) adalah sebagai berikut.

- a) Dalam waktu yang relatif menjadi semakin pendek, kualitas pekerjaan dan tugas pemimpin mengandung banyak sekali dimensi inovasi dan perubahan-perubahan serba cepat.
- b) Pemimpin harus bisa dan mampu melaksanakan kebijakan/ *policy* yang bijaksana dan mampu mengadakan seleksi secara cermat, tepat dari banyak alternatif.
- c) Bila tugas anggota/ bawahan berkualitas statis, lebih banyak pasif dan patuh mengikuti, maka tugas pemimpin sifatnya unik, lentur, luwes/ fleksibel dan tidak banyak dibatasi oleh standar-standar serta norma ketat.
- d) Seorang Pemimpin harus bisa menterjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep dan kebijaksanaan organisasi dalam bahasa aksi yaitu bentuk perintah, komando

dan intruksi-intruksi yang jelas sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh segenap anggota kelompoknya.

- e) Di dalam struktur piramida, pemimpin tertinggi mempunyai kewibawaan tertinggi, kekuasaan paling besar dan pertanggung jawaban paling berat sekaligus memikul beban resiko paling berat.
- f) Tugas pemimpin harus bisa berfikir kreatif, orisinal, otentik dan futuristik (dia bisa melihat jauh ke depan).
- g) Di samping memiliki kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin harus dapat membangunkan sikap kooperatif dan partisipatif pada setiap pengikutnya agar mereka bersedia memberikan kontribusi sebesar-besarnya kepada organisasi.
- h) Dengan kekuasaan dan kewibawaannya, pemimpin juga berfungsi sebagai juri (wasit) dan hakim bagi segala konversi dan “permainan” organisasi.
- i) Kepemimpinan juga menyangkut keseimbangan dan signifikan pelaksanaan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan inovatif dan kreatif.
- j) Tugas pemimpin yang paling sulit adalah pengambilan keputusan yang memungkinkan berlangsungnya semua kerangka kerja secara efektif dan efisien.
- k) Tugas kepemimpinan merupakan tugas yang berat karena dibebani dengan tanggung jawab etis/ moral untuk memutuskan satu seleksi dan keputusan di tengah-tengah berbagai macam peristiwa yang tidak pasti, belum dikenal dan muncul secara mendadak, secara tidak terduga.

Selanjutnya agar legalitas kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan sempurna, maka perlu keseimbangan itu dilengkapi dengan teknik kepemimpinan. Teknik kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai cara bertindaknya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan praktis untuk mewujudkan kepemimpinan. Dimasukkan ke dalam kategori kepemimpinan ini dan

signifikan lain ialah etika profesi pemimpin, kebutuhan dan motivasi, dinamika kelompok, komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan dan ketrampilan berbisnis. Di dalam penggunaan teknik-teknik kepemimpinan tersebut diatas akan mendorong setiap anggota kelompok untuk melaksanakan kewajiban dengan kesadaran dan tanggung jawab organisasi.

#### **2.1.2.8 Langkah-Langkah Efektif Pengembangan Kepemimpinan**

Menurut Wadsworth langkah-langkah pengembangan kepemimpinan yang efektif ada 7 (tujuh) langkah yaitu:

- a) Kepemimpinan harus dibedakan dengan manajemen.

Apabila manajemen merupakan tanda pangkat dari sebuah posisi dalam sebuah hirarki, pemimpin muncul sebagai hasil kemampuan dan karakter mereka. Manajemen berhubungan dengan pelaksanaan perusahaan dari hasil ke hari. Secara umum, para manager berperilaku secara resmi dan hubungan formal dengan karyawan mereka, sedangkan pemimpin memerlukan sifat kepribadian aktif terhadap pencapaian tujuan. Para karyawan dapat memperkenalkan aspirasi mereka pada pemimpinnya dan hubungan keduanya biasanya informal.

- b) Kenali diri anda dengan kualitas dari seorang pemimpin.

Pastikan anda telah memiliki semua persyaratan yang memberikan kontribusi untuk menjadi pemimpin. Analisa diri anda dan pastikan bahwa anda tidak nyaman dengan menjadi pemimpin. Amati apakah anda memiliki otoritas dan pantas menjadi seorang pemimpin atau apakah anda merasa kurang dalam beberapa karakter tersebut. Ingatlah siapapun dapat mengembangkan potensi kepemimpinan dan orang selalu ingin menunjukkan kualitas kepemimpinannya pada seluruh tingkatan hirarki.



c) Kharisma bukan segalanya.

Seorang pemimpin harus memiliki kualitas dan karakter yang baik, hal ini nantinya akan menentukan baik tidaknya karisma yang dimiliki. Pentingnya karisma tentunya bukan di urutan akhir, namun bagaikan sebuah senjata tumpul yang menjadi tajam apabila sering diasah, begitu pula halnya dengan karisma seorang pemimpin. Anda perlu mempelajari dan menunjukkan teknis dan gaya kepemimpinan anda yang lebih beragam. Terlalu menggantungkan diri pada karisma bisa membahayakan, sebab apabila karisma mendominasi akan lebih menciptakan budak dibandingkan pengikut, yang mencari arah dan dukungan pemimpin dalam segala hal. Organisasi seharusnya lebih bertujuan untuk menciptakan manusia yang bisa mengambil keputusan sendiri.

d) Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan orang.

Kepemimpinan adalah sebuah potensi dinamis yang berkisar dari satu situasi ke situasi yang lain. Hal ini merupakan bukti dan sebuah sejarah dalam pelaksanaan demokrasi. Jadi kepemimpinan merupakan suatu mandat untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dimiliki dengan situasi masyarakat.

e) Mengembangkan sifat dan kualitas yang membuat orang menerima anda sebagai pemimpin.

Hal ini melibatkan beberapa karakter pemimpin yang; 1) cukup pandai untuk meyerap dinamika dan berbagai variabel lingkungan, 2) meregulasi kinerja karyawan dan tunjukkan penghargaan yang tinggi terhadap minat, nilai-nilai dan tujuan mereka, 3) mendelegasikan para pengikutnya dalam sebuah unit yang koheren, 4) memberikan momentum terhadap kebersamaan kelompok, 5) memberikan perhatian pada masalah dan kesedihan mereka, 6) mempertahankan komunikasi dua arah dengan para pengikut dan merangsang partisipasi mereka

dalam pemecahan masalah, 7) mampu untuk mencapai keseimbangan antara persyaratan produk dan manusia melalui penciptaan harmoni dan integrasi antara kebutuhan manusia dan produk, 8) mampu menangani dan menguasai tekanan, 9) mendengarkan dan mempelajari, dan 10) mendukung antusiasme staf.

f) Membangun komunikasi dua arah.

Interaksi harus tercipta diantara pemimpin, kelompok pengikut dan situasi kerja. Komunikasi menjembatani interaksi. Komunikasi yang sangat efektif dapat membantu membuat keputusan, memunculkan ide dan klarifikasi, memberikan pedoman, saran, inspirasi, inovasi, mengatur, serta memperbaiki kinerja. Diantara para pemimpin dan pengikut ketersediaan informasi mengurangi kompleksitas, ketidakpastian, dan keraguan dalam pikiran seseorang.

g) Memberikan kekuasaan pada staf anda.

Untuk membuat sebuah keberhasilan itu mungkin untuk dicapai, berikanlah dukungan dan kepercayaan yang cukup kepada staf anda. Ciptakan atmosfer yang membuat staf merasakan ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Tunjukkan keyakinan dan kepercayaan pada para pegawai anda. Tunjukkan pada mereka perhatian, bimbingan, dan buatlah mereka sebagai pengikut yang benar-benar dahsyat.

### **2.1.2.9 Teori-Teori Munculnya Seseorang Menjadi Pemimpin**

Teori kepemimpinan kharismatik ini sebenarnya merupakan perluasan dari teori atribusi. Teori ini mengatakan bahwa para pengikut menemukan penjelasan tentang kemampuan kepemimpinan yang luar biasa manakala mereka mengganti perilaku tertentu. Bagaimana seseorang muncul menjadi pemimpin, Ordway (dalam Kartono 2013) membedakan antar pemimpin, antara lain:

- a) Membentuk dirinya sendiri yang disebut “*self made man*”, yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuannya pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu.
- b) Dipilih oleh pengikut-pengikutnya.
- c) Ditunjuk dari atas atau diangkat. Dengan kata lain, “*headership*” misalnya seorang manajer ditunjuk oleh “*Board of Direction*” untuk memimpin perusahaan atau direktur yang diangkat oleh dewan komisaris.

Selain itu, ada tiga teori lain yang menyatakan sebagai penyebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:

a) Teori Genetis

Disebutkan “*Leader are born and not made*”, seseorang menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalis dan determinitis.

b) Teori Sosial

Inti ajaran dari teori ini adalah “*Leaders are made and not born*”. Jadi, berlawanan dengan teori genetis, dalam teori ini disebutkan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin bila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c) Teori Ekologis

Sebagai reaksi dari kedua hal itu bahwa seseorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik bila ia pada waktu kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat itu kemudian dikembangkan melalui Pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang dimilikinya.

## **2.1.3 Disiplin Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Secara etimologis disiplin disebut “*disciple*” yang berarti pengikut atau penganut pengajaran. Latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa: “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.”

### **2.1.3.2 Indikator-Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Handoko (2011), terdapat lima indikator yang dijadikan sebagai pedoman disiplin kerja, seperti: 1) tingkat kehadiran dalam institusi, 2) ketepatan penyelesaian tugas, 3) cara berpakaian, 4) kepatuhan dalam melaksanakan tugas, dan 5) kesesuaian penerapan sanksi.

Sedangkan Hasibuan (2012) menyatakan bahwa, banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya:

#### **1) Tujuan dan Kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan

bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

## 3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk disiplin selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

## 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Jadi, keadilan harus

diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8) Hubungan kemanusiaan Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari

*Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya Human Relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut dapat dilakukan dengan baik.

### **2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Disiplin kerja menurut Handoko (2011) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:

- 1) Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.
- 2) Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.

### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan**

Menurut Saydam (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau institusi, antara lain:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

#### **2.1.3.5 Hambatan Disiplin Kerja**

Peraturan disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi atau badan-badan yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan agar para karyawan dapat melakukan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan peraturan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Menurut Saydam (2012) bahwa hambatan pendisiplinan karyawan akan terlihat dalam suasana kerja, yaitu:

- 1) Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan
- 2) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan
- 3) Menurunnya semangat dan gairah kerja
- 4) Berkembangnya rasa saling curiga dan saling melempar tanggung jawab
- 5) Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih sering ngobrol dari pada bekerja
- 6) Tidak terlaksananya supervise dan waksat (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik
- 7) Sering terjadinya konflik antar karyawan dan pimpinan perusahaan.



## **2.1.4 Kinerja Pegawai**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja bagian dari produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata “*produktif*” artinya sesuatu yang mengandung potensi yang digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan suatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia maupun kelompok untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Menurut Mangkuprawira (2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dari tanggung jawab yang diberikannya”. Dengan demikian kinerja merupakan sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

### **2.1.4.2 Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu instansi pemerintah serta mengetahui dampak positif dan negatif. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut Sugiyono (2016)

“Penilaian Kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut Manullang (2016) penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaannya. Penilaian kinerja memiliki arti sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- 3) Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- 4) Pendidikan dan pelatihan yaitu menilai akan diketahuinya kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif.
- 5) Perencanaan karir yaitu perusahaan dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
- 6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- 7) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja dapat menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.

- 8) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- 9) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya.
- 10) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Dimensi yang digunakan menilai kinerja oleh masing-masing organisasi berbeda-beda. Hal ini sangat tergantung pada pendekatan dan tujuan penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Menurut Usman (2018), aspek-aspek yang dinilai dalam kegiatan penilaian kinerja karyawan adalah.

- 1) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga citra organisasi yang diwujudkan dengan kesetiaan terhadap perjanjian kerja dan kesetiaan terhadap hubungan bisnis dengan pihak luar.

- 2) Kreativitas

Kreativitas karyawan merupakan sikap dan perilaku di dalam menggunakan kemampuan berfikir yang rasional ke arah mencari berbagai alternatif di dalam memecahkan berbagai masalah dan kendala untuk diubah menjadi peluang melalui penemuan baru sebagai hasil berfikir rasional dan kreatif.

3) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan persiapan mencakup keahlian dan kesempurnaan pekerja.

4) Kuantitas kerja

Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Aspek kuantitatif yang perlu diperhatikan dalam kinerja mencakup lamanya waktu dan jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

5) Kerjasama

Kerjasama merupakan kesediaan untuk sama dengan para karyawan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memotivasi karyawan lain untuk bekerja sama.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan dititik beratkan kepada penilaian terhadap ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2019), menyebutkan ada beragam kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai, yaitu: 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas sumber daya, 5) kemandirian, 6) komitmen kerja.

#### **2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Dharma (2014) tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para pegawai dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Tujuan Evaluasi, dimana seorang manajer atau atasan menilai kinerja dari masa lalu seorang pegawai atau bawahannya dengan menggunakan rating deskriptif

untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

- 2) Tujuan Pengembangan, dimana seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari system penilaian kinerja pegawai adalah, sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid yang berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota instansi pemerintah.

#### **2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam dunia kerja menilai bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan dimana pegawai tersebut bekerja. Bagi pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir bagi instansi pemerintah, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranaanya dalam pengambilan keputusan.

Adapun secara terperinci menurut Handoko (2011) manfaat penilaian kinerja bagi instansi pemerintah adalah sebagai beriku.

- 1) Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja karyawan.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian gaji.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi.
- 4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier.

- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing departement personalia*.
- 7) Melihat ketidak akuratan informasional.
- 8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- 9) Menjamin kesempatan yang adil, menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
- 10) Melihat tantangan-tantangan eksternal.

#### **2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor intrinsik pegawai personal dan individu atau SDM. Menurut L. Mathis (2016) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: 1) gaya kepemimpinan, 2) kemampuan, 3) motivasi, 4) disiplin kerja, 5) dukungan yang diterima, 6) keberadaan pekerjaan yang dilakukan, 7) hubungan dengan organisasi.

#### **2.1.5 Pengertian Pegawai**

Soedaryono (2010) menyatakan bahwa pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta. Robbins (2016) pengertian pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.

Menurut Hasibuan (2012) karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan menurut Musnaf (2013) karyawan dapat diartikan sebagai orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi baik pada instansi pemerintah maupun swasta yang telah terikat pada organisasi tersebut dan dapat menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pegawai adalah orang-orang yang bekerja dan menjual tenaga dan pikirannya pada suatu organisasi baik secara besar maupun kecil dan mendapatkan kompensasi yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya atas tenaga dan pikirannya tersebut.

## **2.2 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian tentang pengembangan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, dan penelitian lain yang relevan dipakai sebagai acuan dalam penelitian ini, yaitu:

### **1. Penelitian yang dilakukan Nadilla (2010)**

Dalam penelitian skripsi yang berjudul “Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Malang”, dinyatakan hasil penelitiannya bahwa pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Malang memiliki tujuan untuk meningkatkan Etos kerja, kemampuan, profesionalitas dan kinerja karyawan. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Malang bagi karyawan dilaksanakan dengan pelatihan. Tahap-tahap yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan, rancangan instruksional, pelaksanaan, dan evaluasi. Kendala-kendala yang terjadi dalam pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Muamalat Indonesia cabang Malang masih

tetap ada, akan tetapi pengembangan sumber daya manusia masih merupakan langkah yang paling tepat bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Malang dapat dilaksanakan dengan baik dengan terbukti adanya peningkatan appraisal point yakni istilah penilaian kinerja karyawan yang digunakan PT Bank Muamalat Indonesia.

## 2. Penelitian yang dilakukan Anuraga (2011)

Judul penelitian “faktor-faktor yang menentukan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tabanan”, menunjukkan hasil bahwa keseluruhan variabel tersebut ke dalam 4 (empat) faktor, dimana interaksi yang baik antar pegawai pada tempat bekerja dengan nilai *cummunalities* sebesar 0,884 merupakan variabel yang mewakili motivasi. Sikap dan perilaku pimpinan dalam melaksanakan tugas dapat dijadikan teladan dengan nilai *cummunalities* sebesar 0,840 merupakan variabel yang mewakili kepemimpinan. Pewarnaan pada ruangan tempat bekerja dengan nilai *cummunalities* sebesar 0,776 merupakan variabel yang mewakili lingkungan kerja. Ketepatan penyelesaian tugas yang diberikan instansi dengan nilai *cummunalities* sebesar 0,756 merupakan variabel yang mewakili disiplin kerja.

## 3. Penelitian yang dilakukan Melati (2011)

Judul penelitian “analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (studi empiris pada Kementerian Keuangan Kantor wilayah Provinsi Jawa Tengah)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 1) *locus of control internal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) *locus of control eksternal* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja



pegawai; 4) orientasi tujuan penghindaran kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) orientasi tujuan pendekatan kinerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; 6) kompleksitas tugas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan inisiatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4. Penelitian yang dilakukan Fariz (2014)

Judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)”, menunjukkan hasil bahwa secara simultan variabel bebas lingkungan kerja fisik (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dapat dilihat dari nilai (sig)  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  serta nilai Adjusted R Square menunjukkan angka sebesar 0,524 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 52,4% terhadap kinerja karyawan. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik (X1) mempunyai tingkat signifikansi  $0,165 < 0,05$ . Sedangkan variabel lingkungan kerja non fisik (X2) mempunyai tingkat signifikansi 0,338. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial lingkungan kerja fisik (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang berada pada tingkat kuat, didapatkan kinerja karyawan yang kuat pula.

#### 5. Penelitian yang dilakukan Isa (2019)

Judul artikelnya yaitu pengaruh pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia (pegawai) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini dilakukan mengingat peran penting pegawai dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Oleh karena itu usaha peningkatan kinerja pegawai penting untuk dilaksanakan, salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik regresi linear sederhana. Pengumpulan data menggunakan angket yang disebar kepada 43 orang responden. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software SPSS. Dari penelitian yang telah dilakukan disimpulkan bahwa ada pengaruh positif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. Adapun kontribusi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 15,3% sedangkan sisanya 84,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $\text{Kinerja Pegawai} = 55,873 + 0,324 (\text{Pengembangan Sumber Daya Manusia})$ .

#### 6. Penelitian yang dilakukan Kawuluan (2016)

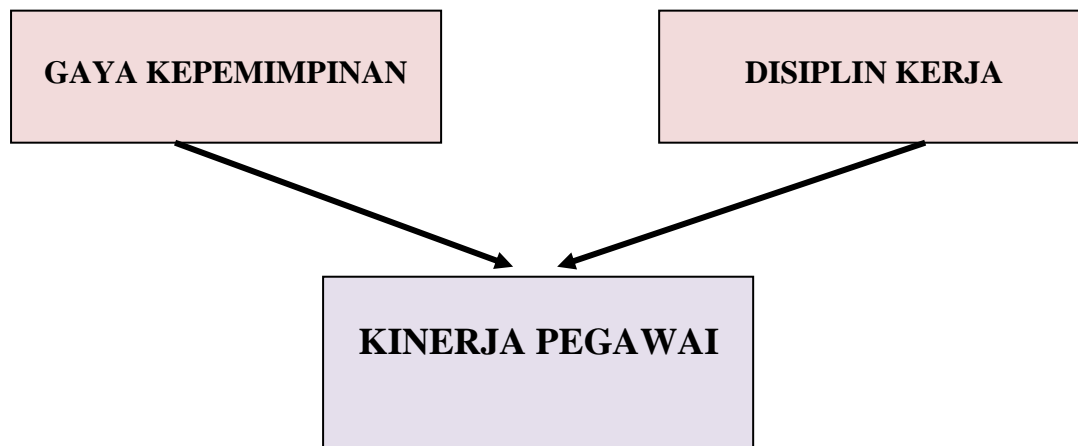
Judul penelitiannya yakni pentingnya disiplin kerja dalam menunjang kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dengan kebijakan sumber daya manusia dalam mengemban tugas kerjanya. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai, karena merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut sangat penting dalam

mempengaruhi kinerja pegawai seperti halnya permasalahan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pentingnya disiplin kerja dalam menunjang kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Adapun disiplin yang dimaksud seperti hadir di kantor tepat waktu, jam istirahat tidak ditambahkan, tugas dikerjakan tepat pada waktunya, tidak menggunakan ruang kantor untuk istirahat pada jam kerja, dan tidak menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi misalkan internet ataupun telepon paralel. Untuk mencegah masalah tersebut, penulis melakukan metode penelitian yang terdiri atas metode pengumpulan data secara observasi dengan analisa deskriptif yaitu menggambarkan dan menguraikan masalah yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Hasil penelitian menunjukkan tingkat kedisiplinan pegawai kurang diperhatikan sehingga tugas kerja banyak terhambat, itu berarti disiplin sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil yang dicapai penulis, solusinya adalah perlu meningkatkan disiplin dan pembinaan serta pengawasan dari pimpinan terhadap pegawai agar bisa mencapai hasil kinerja yang baik dan lancar.

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan gambaran berupa konsep yang menjelaskan hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu seringkali kerangka berfikir dibuat dalam bentuk diagram atau skema untuk memudahkan pembaca memahami variabel penelitian. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa kerangka berfikir adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan pedoman dalam memecahkan masalah penelitian yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi dengan penjelasan. Adapun kerangka berpikir yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dicermati seperti pada Gambar 2.1 berikut.

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian Analisis Kinerja Pegawai melalui Faktor Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja.**



*Sumber. Data Diolah*

Kerangka berpikir penelitian ini dikembangkan berdasarkan hubungan kausal antara setiap variabel dan kondisi nyata dari keberadaan variabel pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai. Variabel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Hubungan kausal antar setiap variabel yang dimaksud adalah keterkaitan antara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dalam penerapannya pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai. Selanjutnya dari penerapan tersebut, dapat ditentukan model gaya kepemimpinan dan tingkat disiplin kerja yang dipilih untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan kondisi nyata variabel yang dimaksud adalah pelaksanaan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai yang terdapat pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.

Tahapan penyusunan kerangka berpikir penelitian ini dimulai dari tahap menentukan variabel secara detail, membaca buku-buku, membuat laporan hasil penelitian sebelumnya, pemaparan teori dan hasil penelitian sebelumnya dengan kalimat peneliti, membuat rangkuman, menganalisis teori dan hasil penelitian secara kritis,

melakukan analisis komparatif tentang teori dan hasil penelitian sebelumnya. Terakhir membuat sintesa dari berbagai hasil rangkuman teori, dengan demikian perpaduan sintesa akan menghasilkan kerangka berfikir *asosiatif atau comparative*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan pada studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk melihat kondisi alami dari suatu fenomena. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman dan menggambarkan realitas yang kompleks. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2018).

Menurut Moleong pada bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi revisi cetakan ke tiga puluh delapan: “Bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada, dari segi penelitian ini, para penulis masih tetap mempersoalkan latar alamiah dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan dengan berbagai metode penelitian. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen” (Moleong, 2018).

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball sampling*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2016).

Metode analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan proses atau peristiwa yang sedang berlaku pada saat ini di lapangan yang dijadikan objek penelitian, kemudian data atau informasinya dianalisis sehingga diperoleh suatu pemecahan masalah. Analisis ini terfokus pada kinerja pegawai dikaji melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang kemudian dikaitkan dengan beberapa unsur rumusan masalah. Tahap analisis yang digunakan adalah teknik pengumpulan data, dimana terdapat dua teknik pengumpulan data yaitu studi lapangan dan studi pustaka. Agar penelitian ini lebih objektif dan data-data lebih akurat, peneliti mencari informan tambahan dengan cara melakukan wawancara mendalam, dimana wawancara tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara akurat dari sumber data terpercaya.

Penerapan pendekatan kualitatif dengan pertimbangan kemungkinan data yang diperoleh dilapangan berupa data dalam bentuk fakta yang perlu adanya analisis secara mendalam dan pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pendekatan kualitatif akan lebih mendorong pada pencapaian data yang bersifat lebih mendalam terutama dengan keterlibatan peneliti sendiri di lapangan. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen utama dalam mengumpulkan data yang dapat berhubungan langsung dengan instrumen atau obyek penelitian (Sugiyono, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang

analisis kinerja pegawai melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.2.1 Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian, hasil penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan, dimana data yang diperoleh berasal dari wawancara dan observasi. Oleh karena itu, Tanzeh (2019) mengatakan bahwa data penelitian merupakan unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan relevan dengan permasalahan tertentu.

Data penelitian ini berupa data hasil wawancara kepada pimpinan dan pegawai yang terdapat pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Data penelitian adalah bahan yang dapat dijadikan dasar kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Dengan demikian, jenis data penelitian ini menggambarkan setiap variabel penelitian yang dikumpulkan dari proses wawancara terhadap informan dan bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian.

#### **3.2.2 Sumber Data**

Sumber data menurut Arikunto (2016) adalah subjek dari mana data itu diperoleh, maka sumber data adalah asal dari mana data itu diperoleh dan didapatkan oleh peneliti, baik melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi.

Sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi:



#### a) Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data primer atau sumber pertama di lapangan. Peneliti mengumpulkan data-data primer dari para informan dan data-data yang berupa kumpulan dokumentasi yang berhubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

Jenis sumber data primer tersebut dikelompokkan sebagai berikut.

##### 1) Narasumber

Jenis sumber data ini dalam penelitian pada umumnya dikenal sebagai responden. Dalam penelitian kualitatif posisi narasumber sangat penting, sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan narasumber memiliki posisi yang sama, dan narasumber bukan sekedar memberikan tanggapan pada peneliti, tetapi ia bisa lebih memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki. Dalam penelitian ini sumber datanya adalah hasil wawancara peneliti dengan pimpinan serta pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

##### 2) Tempat atau lokasi

Tempat atau lokasi berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti. Informasi mengenai kondisi dari lokasi peristiwa atau aktifitas dilakukan bisa digali lewat sumber lokasinya. Sumber datanya meliputi hasil pengamatan langsung di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, yang berlokasi di Jalan Perum Taman Jimbaran Nomor 1

Jimbaran, Kabupaten Badung, Bali. Hal ini terkait dengan analisis kinerja pegawai melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

#### b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Data sekunder diperoleh dengan cara mempelajari buku-buku atau literatur, jurnal, kitab kodifikasi, undang-undang, peraturan-peraturan serta tulisan-tulisan lainnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Data sekunder penelitian ini adalah data yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dan sebelumnya sudah pernah dikumpulkan atau dideskripsikan, seperti sejarah, visi dan misi, struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan:

#### a) Metode Observasi

Observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata sebagai alat bantu utamanya selain alat indera lainnya seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit. Menurut Mahmud (2018) observasi merupakan “teknik pengamatan dan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki”.

Observasi atau pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian, merupakan hasil pembuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang diinginkan, atau studi yang sengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.

Berdasarkan pendapat diatas maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengamatan langsung terhadap:

- 1) Lokasi wilayah di Kantor Imigrasi Kelas I khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.
- 2) Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, disiplin kerja pegawai yang terdapat di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, serta
- 3) Kondisi kinerja pegawai yang terdapat pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

b) Metode Wawancara

Metode wawancara yaitu suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Sedangkan tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan dan menemukan apa yang terdapat dalam pikiran orang lain. Wawancara dilakukan untuk menemukan sesuatu yang tidak mungkin diperoleh dari pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti, berdasarkan variabel penelitian. Metode wawancara dilakukan melalui komunikasi dan pemberian lembar pertanyaan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan pada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai yang berjumlah 6 (enam) orang, dengan rincian 2 (dua) orang selaku pimpinan dan 4 orang pegawai.

Adapun lembar pedoman pertanyaan wawancara penelitian ini, secara detail dapat dicermati sebagai berikut.

1) Pedoman Pertanyaan Wawancara untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

- (a) Menurut pandangan Bapak, kira-kira apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan bilamana terdapat pegawai yang kurang disiplin dan melakukan kesalahan, apakah segera diberikan sanksi/ punishment berupa penurunan gaji dan memecatnya dari pekerjaan?
- (b) Dalam merumuskan dan mencapai rencana kerja yang akan dilaksanakan, apakah dilakukan secara sepihak dan sewenang-wenang tanpa mempertimbangkan masukan pegawai?
- (c) Sebagai pimpinan, kompetensi dasar dan strategi apa yang perlu dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta apabila peningkatan kinerja tidak sesuai harapan, apakah perlu diterapkan standar kerja secara kaku?
- (d) Pimpinan bersama-sama pegawai merumuskan dan melaksanakan tujuan yang telah ditentukan, oleh karena itu, tindakan/aksi apa saja yang harus dilakukan pimpinan dalam memberi contoh dan panutan?
- (e) Pimpinan selalu mendiskusikan masalah-masalah yang menyangkut kinerja pegawai, oleh karena itu, kira-kira apakah kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pimpinan dan pegawai?
- (f) Apakah dalam menyelesaikan tugas kantor, pimpinan selalu memberikan kebebasan untuk membentuk kelompok kerja?
- (g) Sudah seharusnya sebagai seorang pemimpin mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab secara efektif kepada bawahan, sehingga harapannya kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Menelaah kondisi tersebut, apakah selama menjadi pimpinan, pernah membeda-bedakan bawahan dan berlaku diskriminatif?

- (h) Pimpinan memegang tanggung jawab penuh dalam mengambil keputusan akhir, sehingga seberapa kuatkah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
  - (i) Dari tiga jenis gaya kepemimpinan, seperti; gaya kepemimpinan otoriter, permisif dan demokratis, yang manakah paling sesuai dengan pimpinan serta mampu meningkatkan kinerja pegawai, mengapa?
  - (j) Apa saja kesulitan dan hambatan yang ditemui selama menjadi pimpinan, serta apa saja upaya atau tindakan yang dilakukan untuk mengatasinya?
- 2) Pedoman Pertanyaan Wawancara untuk Variabel Disiplin Kerja
- (a) Menurut anda, apakah yang dimaksud dengan disiplin kerja?
  - (b) Apakah pimpinan berperan aktif dalam peningkatan disiplin kerja?
  - (c) Bagaimana pimpinan berperan aktif dalam penyampaian pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi?
  - (d) Apakah pimpinan sudah mencontohkan disiplin kerja yang baik kepada pegawai?
  - (e) Apakah bagi pegawai yang sering terlambat dan absen akan diberikan sanksi/punishment?
  - (f) Apakah pemimpin sudah bersikap tegas dan tidak pilih-pilih terhadap pegawai yang tidak disiplin?
  - (g) Selama bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, apakah anda sudah menunjukkan disiplin kerja yang baik dan sesuai dengan Tupoksi yang telah ditentukan?
  - (h) Apa saja tingkat pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai?

- (i) Apakah ada kenaikan gaji atau kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai, terhadap disiplin kerja yang telah dilakukan dengan baik dan maksimal?
  - (j) Dengan adanya reward berupa peningkatan posisi/ jabatan, apakah menjadikan anda menjadi lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan?
- 3) Pedoman Pertanyaan Wawancara untuk Variabel Kinerja Pegawai
- (a) Apa yang dimaksud dengan kinerja?
  - (b) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai?
  - (c) Apa strategi pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai agar kinerja pegawai bisa maksimal?
  - (d) Selama bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, apakah anda sudah menunjukkan kinerja yang baik dan sesuai dengan Tupoksi yang telah ditentukan?
  - (e) Apa saja tingkat pelanggaran kinerja yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai?
  - (f) Apakah ada kenaikan gaji atau kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai, apabila kinerja yang telah dilakukan dengan baik dan maksimal?
  - (g) Dengan adanya reward berupa peningkatan posisi/ jabatan, apakah menjadikan kinerja anda menjadi lebih baik?
  - (h) Apakah anda mampu mengerjakan tugas kantor melebihi beban kerja yang diterima?
  - (i) Apakah setiap diberikan tugas, anda akan berusaha mengerjakan dengan inovasi dan kreativitas baru?
  - (j) Apakah setiap diberikan tugas, anda dapat mengerjakannya tepat waktu dan tidak pernah terlambat?

### c) Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen merupakan bahan tertulis atau benda mati yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktifitas tertentu. Ia bisa merupakan rekaman atau dokumen tertulis, seperti arsip data base, surat-menyurat, rekaman gambar, dan benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Metode pengumpulan data ini yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang ada dan melakukan pencatatan data yang tersedia di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

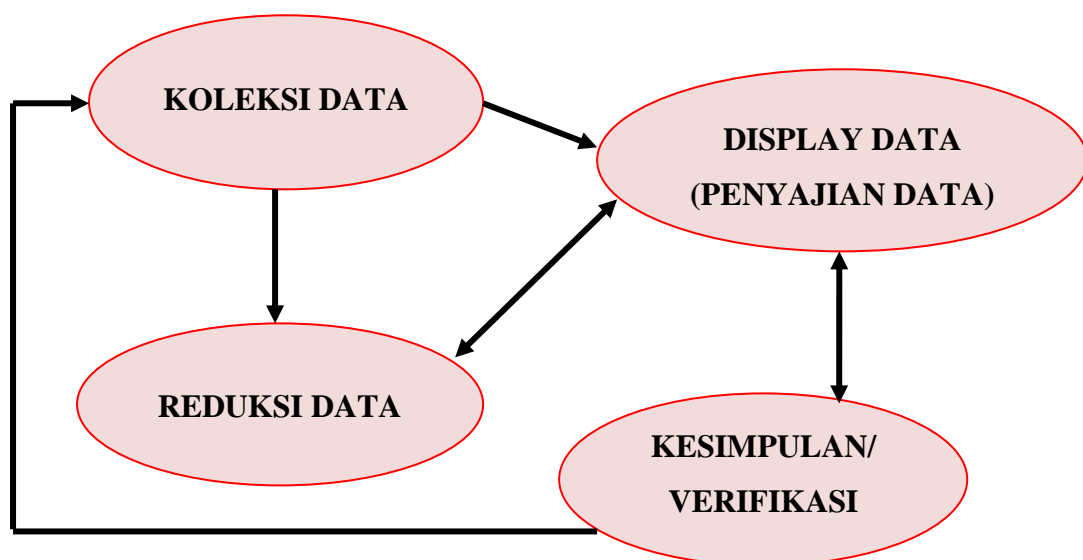
Analisis data adalah proses penyusunan, pengaturan dan pengolahan data. Peneliti memproses data yang dikumpulkan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian ditata sedemikian rupa sehingga menjadi paparan yang mudah di pahami dan kemudian diolah dengan pendekatan kualitatif. Menurut Rohidi (2011), analisis data merupakan proses mengurutkan, dan menstrukturkan, dan mengelompokkan data yang terkumpul menjadi bermakna.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekeja dengan data, mengumpulkan data, memilih-memilihnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menentukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Prastowo (dalam Dorno, 2014), analisis data dalam metode penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus dari awal hingga akhir penelitian; dengan induktif; dan mencari pola, model, tema dan teori). Lebih jauh lagi Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2018) mengatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan yang berkaitan dengan data, mengorganisasikan data, memilah milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari

dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan data apa saja yang perlu disajikan.

Dengan demikian, data yang berhasil penulis kumpulkan dari lokasi penelitian, kemudian dianalisis dan disajikan secara tertulis dalam laporan penelitian serta mampu menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Adapun teknik analisis penelitian ini mengacu pada teknis analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles and Huberman (dalam Sugiono, 2016), dapat dicermati seperti Gambar 3.1 berikut.

**Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Penelitian Menurut Miles and Huberman**



*Sumber. Sugiono 2016*

#### 1) Reduksi Data

Data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Data yang direduksi adalah data tentang kinerja pegawai, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang dikaitkan dengan rumusan masalah penelitian. Dengan demikian data yang



telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan.

## 2) Display Data (Penyajian Data)

Setelah data hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai direduksi atau dirangkum, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat dan hubungan antar indikator dari masing-masing variabel. Menurut Miles dan Huberman, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan adanya penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

## 3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan dalam penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya.

Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian ini mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Mengapa bisa

demikian? Karena seperti telah peneliti kemukakan di atas bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada pada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, untuk mengumpulkan data berikutnya.

Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan penelitian ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab hasil dan pembahasan, peneliti menguraikan serta menerangkan data hasil penelitian berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I. Hasil penelitian dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan untuk pembahasan hasil penelitian disesuaikan dengan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Pelaksanaan pengumpulan data hasil penelitian melalui wawancara kepada informan dilakukan pada bulan April 2022 pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, Bali, terkait dengan analisis kinerja pegawai melalui faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

Proses penelitian diawali dengan membuat daftar pertanyaan untuk wawancara, pengumpulan data, dan melakukan analisis data yang dilakukan sendiri oleh peneliti, untuk mengetahui pengembangan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai Tahun 2022. Daftar pertanyaan wawancara difokuskan mengenai bentuk dan manfaat gaya kepemimpinan, indikator dan bentuk disiplin kerja, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Informan kunci penelitian ini terdiri dari 6 (enam) orang, yang terdiri dari 2 (dua) pimpinan, dalam hal ini 1 (satu) Kasubag Wai dan Umum, serta 1 (satu) Kepala seksi Teknologi Informasi Keimigrasian, 2 (dua) pegawai Bagian

Keuangan, dan 2 (dua) pegawai Jabatan Fungsional Umum (JFU) pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

Hasil penelitian diperoleh dengan teknik wawancara mendalam kepada informan berdasarkan jadwal wawancara yang telah ditentukan diawal. Sehingga proses penelitian dapat dilakukan secara terstruktur, sistematis dan hasil yang diperoleh bersifat lebih valid dan reliabel. Adapun jadwal wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**  
**Jadwal Wawancara**

<b>No</b>	<b>Nama Informan</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tanggal Wawancara</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
1	I Made Diatmika, SH	Kasubag Wai dan Umum	4 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai
2	Mukhlis Akbar, SH	Kepala Seksi Teknologi Informasi Keimigrasian	4 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai
3	Anak Agung Putu Laksmi Utami, SE.	Staf Keuangan	6 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai
4	Kusuma Yanti, S.Kom.	Staf Keuangan	6 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai
5	I Gusti Agung Ade Pristian Arnatha, S.Kom.	Pegawai staf fungsional umum (JFU)	11 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai
6	I Wayan Angga Setiawan, S.S.	Pegawai staf fungsional umum (JFU)	11 April 2022	Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai

Wawancara yang telah dilakukan kepada informan mengacu pada jadwal yang ditentukan. Dengan demikian, hasilnya dapat dikatakan lebih sistematis dan terarah, termasuk dalam tahap pendeskripsian hasil penelitian, peneliti membagi ke dalam tiga proses pembahasan, yaitu:

1. Deskripsi Identitas Penelitian
2. Hasil Penelitian
3. Pembahasan

Selanjutnya, peneliti melakukan analisis dengan menggunakan tahapan-tahapan dalam melakukan observasi, dimana tahapan observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Mendatangi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.
2. Mendatangi pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, yang ditentukan sebagai informan penelitian.
3. Mengetahui kesesuaian indikator gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.
4. Mengetahui tingkat indikator disiplin kerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.
5. Mengetahui tingkat indikator kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.

Setelah proses observasi dan wawancara kepada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai, selanjutnya peneliti melakukan analisis data dengan cara seperti di bawah ini:

1. Pengumpulan data: dilakukan dengan teknik dokumentasi atau penelitian kepustakaan untuk memperoleh data primer maupun sekunder. Kemudian Penelitian melakukan pengamatan dan mencari informasi dengan memberikan daftar lembar pertanyaan atau pernyataan kepada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Data yang telah terkumpul dan dikelompokkan selanjutnya disusun dalam bentuk narasi-narasi, sehingga berbentuk rangkaian informasi yang bermakna sesuai dengan masalah penelitian.
2. Reduksi Data: kategorisasi dan mereduksi data yaitu melakukan pengumpulan terhadap informasi penting yang terkait dengan masalah penelitian, selanjutnya data dikelompokkan sesuai topik masalah. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan informasi-informasi dengan mencatat dan mengumpulkan daftar lembar pertanyaan atau pernyataan yang sudah dijawab oleh pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Hasil observasi dan wawancara secara mendalam yang didapatkan, dikelompokkan sesuai dengan siapa yang menyampaikan informasi tersebut, dalam hal ini adalah Kasubag Wai dan Umum, Pegawai Bagian Keuangan, dan Pegawai Jabatan Fungsional Umum (JFU) pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai.
3. Penyajian Data: bentuk penyajian data ini dapat memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja pada penelitian Penerapan Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Setelah data dikumpulkan maka data tersebut disesuaikan dengan informan yang

mengatakan serta rumusan masalah yang sudah disusun. Data yang sudah tersusun tersebut kemudian ditampilkan secara rapi agar mudah dipahami

4. Proses Akhir Penarikan Kesimpulan: merupakan tahap verifikasi berdasarkan hasil reduksi, interpretasi dan penyajian data. Dari tahapan tersebut akan diperoleh kesimpulan dalam menjawab hasil penelitian Penerapan Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai Tahun 2022. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Data yang peneliti kumpulkan selanjutnya di uji untuk menentukan valid atau tidaknya suatu temuan yang peneliti dapatkan dilapangan. Peneliti menggunakan uji keabsahan data dengan cara:

1. Triangulasi, diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda. Selain wawancara, peneliti melakukan observasi untuk mengetahui bagaimana kondisi dilapangan, hasil observasi kemudian didokumentasikan. Observasi yang dilakukan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai yang beralamat di Jalan Perum Taman Jimbaran Nomor 1 Jimbaran, Badung, Bali.
2. Diskusi dengan teman sejawat, teknik ini dilakukan dengan mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-

rekan sejawat. Peneliti disini melakukan diskusi dengan teman sejawat yang memiliki penelitian yang hampir serupa.

3. *Member check*, proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Sehingga informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2016).

Teknik *member check* ini dilaksanakan setelah peneliti melakukan wawancara dengan ke lima informan yang peneliti telah tentukan. Hasil dari wawancara dan jawaban yang telah dituliskan oleh informan pada lembar pertanyaan atau pernyataan, selanjutnya digabungkan dalam transkrip hasil wawancara secara keseluruhan. Berdasarkan hasil transkrip yang telah tersusun tersebut, kemudian diperlihatkan kepada para informan. Dengan demikian, akan terlihat apakah transkrip hasil wawancara dan jawaban yang dipaparkan oleh informan sudah sesuai atau tidak. Setelah para informan mengatakan sesuai lalu peneliti mengajukan tanda tangan pada form biodata informan untuk melakukan kesepakatan bahwa beliau sudah menjadi informan pada penelitian yang peneliti lakukan.

## **4.1 Hasil Penelitian**

### **4.1.1 Sejarah Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI)**

#### **Ngurah Rai**

Kekayaan sumber daya alam, khususnya sebagai penghasil komoditas perkebunan yang diperdagangkan di pasar dunia, menjadikan wilayah Indonesia yang sebagian besar dikuasai oleh Hindia Belanda menarik berbagai negara asing untuk turut serta mengembangkan bisnis perdagangan komoditas perkebunan. Untuk mengatur arus



kedatangan warga asing ke wilayah Hindia Belanda, pemerintah kolonial pada tahun 1913 membentuk kantor Sekretaris Komisi Imigrasi dan karena tugas dan fungsinya terus berkembang, pada tahun 1921 kantor sekretaris komisi imigrasi diubah menjadi *immigratie dients* (Dinas Imigrasi).

Dinas imigrasi pada masa pemerintahan penjajahan Hindia Belanda ini berada di bawah Direktur Yustisi, yang dalam susunan organisasinya terlihat pembentukan *afdeling-afdeling* seperti *afdeling visa* dan *afdeling* (bagian) lain-lain yang diperlukan. *Corps ambtenaar immigratie* diperluas. Tenaga-tenaga berpengalaman serta berpendidikan tinggi dipekerjakan di pusat. Tidak sedikit di antaranya adalah tenaga-tenaga kiriman dari negeri Belanda (*uitgezonden krachten*). Semua posisi kunci jawatan imigrasi berada di tangan para pejabat Belanda.

Kebijakan keimigrasian yang ditetapkan oleh pemerintah Hindia Belanda adalah politik pintu terbuka (*opendeur politiek*). Melalui kebijakan ini, pemerintah Hindia Belanda membuka seluas-luasnya bagi orang asing untuk masuk, tinggal, dan menjadi warga Hindia Belanda. Maksud utama dari diterapkannya kebijakan imigrasi “pintu terbuka” adalah memperoleh sekutu dan investor dari berbagai negara dalam rangka mengembangkan ekspor komoditas perkebunan di wilayah Hindia Belanda. Selain itu, keberadaan warga asing juga dapat dimanfaatkan untuk bersama-sama mengeksploitasi dan menekan penduduk pribumi.

Walaupun terus berkembang (penambahan kantor dinas imigrasi di berbagai daerah), namun struktur organisasi dinas imigrasi pemerintah Hindia Belanda relatif sederhana. Hal ini diduga berkaitan dengan masih relatif sedikitnya lalu lintas kedatangan dan keberangkatan dari dan/atau keluar negeri pada saat itu. Bidang keimigrasian yang ditangani semasa pemerintahan Hindia Belanda hanya 3 (tiga), yaitu: (a) bidang perizinan masuk dan tinggal orang; (b) bidang kependudukan orang asing; dan

(c) bidang kewarganegaraan. Untuk mengatur ketiga bidang tersebut, peraturan pemerintah yang digunakan adalah *Toelatings Besluit* (1916); *Toelatings Ordonnantie* (1917); dan *Paspor Regelings* (1918).

Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, Kantor Imigrasi yang awalnya terletak di Jalan Kemayoran No. 1 Kuta telah beberapa kali dipindahkan. Pada Tahun 1976 PT. Persero Angkasa Pura I menyediakan lahan sewa bagi Kantor Imigrasi Ngurah Rai yang berlokasi di Jalan Raya Airport Ngurah Rai dan telah dibangun gedung kantor mempergunakan anggaran dari DIPA Kantor Imigrasi Ngurah Rai. Karena adanya perluasan Bandara International I Gusti Ngurah Rai pada Tahun 2012 dalam rangka suksesnya perhelatan Konferensi APEC, Kantor Imigrasi Ngurah Rai diharapkan dapat mengosongkan lahan sewa tersebut dan diharapkan oleh PT. Persero Angkasa Pura I untuk dapat menempati Gedung Pelayanan Bersama yang letaknya tidak berjauhan dari tempat sebelumnya.

Berdasarkan atas pertimbangan tersebut, Pimpinan Kementerian Hukum dan HAM RI menginstruksikan agar diadakan pengadaan lahan dan dapat dibangunnya gedung Kantor Imigrasi Ngurah Rai secara permanen pada lahan milik sendiri. Namun demikian, karena keterbatasan waktu pengadaan Gedung Kantor, diputuskan kembali untuk mencari gedung sewa sebagai Kantor Imigrasi Sementara menunggu rampungnya pembangunan gedung kantor yang baru. Dipenghujung Tahun 2012 Kantor Imigrasi Ngurah Rai secara resmi menempati gedung sewa yang terletak di Jalan Raya *By Pass* Ngurah Rai No. 300B Tuban, Kuta Badung dan menjadi satu area dengan Nusa Dua *Tour and Travel*.

Pada bulan Februari Tahun 2016 pembangunan gedung Kantor Imigrasi Ngurah Rai telah dinyatakan rampung dan seluruh kegiatan pelaksanaan pelayanan keimigrasian

yang sedianya dilaksanakan di gedung sewa dipindahkan ke gedung baru Kantor Imigrasi Ngurah Rai yang terletak di Jalan Perum Taman Jimbaran Nomor 1 Jimbaran.

Aktivitas keimigrasian Kantor Imigrasi Ngurah Rai terfokus pada pelayanan seperti dalam hal pemberian Surat Perjalanan Republik Indonesia, pemberian dan perpanjangan Izin Tinggal bagi orang asing yang dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Selain kegiatan pelayanan keimigrasian, aspek penegakan hukum di Kantor Imigrasi Ngurah Rai selama ini berjalan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari intensitas tindakan keimigrasian dan jumlah orang asing yang di karantina relatif cukup tinggi. Semua itu tidak terlepas dari peran serta personil Kantor Imigrasi Ngurah Rai dalam melaksanakan tugas keimigrasian serta koordinasi dengan instansi yang terkait dalam Tim Pengawasan Orang Asing (TIMPORA) yang selama ini berjalan dengan baik.

Kantor Imigrasi Ngurah Rai memiliki 1 (satu) Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) yaitu TPI Bandar Udara Internasional Ngurah Rai terbesar selain Bandara Udara Soekarno Hatta (Jakarta) dan Bandara Juanda (Surabaya). Bandara ini terkenal akan aktivitas lalu lintas orang asing yang datang untuk berwisata, yang dimana jumlah wisatawan dari tahun ke tahun semakin meningkat. Sektor pariwisata di Pulau Bali memberikan kontribusi terbesar bagi pemasukan devisa negara. Volume lalu lintas orang keluar masuk wilayah Indonesia melalui Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Ngurah Rai baik dari angka keberangkatan maupun kedatangan terutama warga negara asing dari tahun ke tahun relatif cukup tinggi. Pada umumnya kebanyakan orang asing datang ke pulau Bali dengan tujuan wisata, akan tetapi tidak sedikit juga orang asing yang datang ke pulau ini untuk melakukan kegiatan bisnis maupun bekerja.

Seiring dengan perkembangan dan keadaan potensi wilayah kerja tersebut, Kantor Imigrasi Ngurah Rai senantiasa mengembangkan segala sarana dan prasarana

penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi keimigrasian dalam rangka *mewujudkan good immigration services* baik itu terhadap warga negara Indonesia maupun warga negara asing dengan tetap mengedepankan aspek keamanan dan penegakan hukum.

#### **4.1.2 Visi & Misi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai**

Sebagai sebuah lembaga pemerintah, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai memiliki Visi yaitu masyarakat memperoleh kepastian hukum dan Misi yaitu melindungi hak asasi manusia. Disamping memiliki Visi dan Misi, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai juga memiliki Motto Janji Layanan yaitu 1) kepastian persyaratan, 2) kepastian biaya, dan 3) kepastian waktu penyelesaian.

#### **4.1.3 Maklumat Pelayanan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai**

Maklumat Pelayanan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai: dengan ini kami menyatakan “Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji, maka kami siap menerima sanksi sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku”.

Maklumat pelayanan adalah pernyataan tertulis yang berisi keseluruhan rincian kewajiban dan janji yang terdapat dalam standar pelayanan. Sedangkan standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur.

Sebuah maklumat pelayanan harus diartikan sebagai sebuah tanggung jawab besar yang disandarkan pada seluruh pegawai dari para pengguna layanan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Pengharapan besar bahwa pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan.

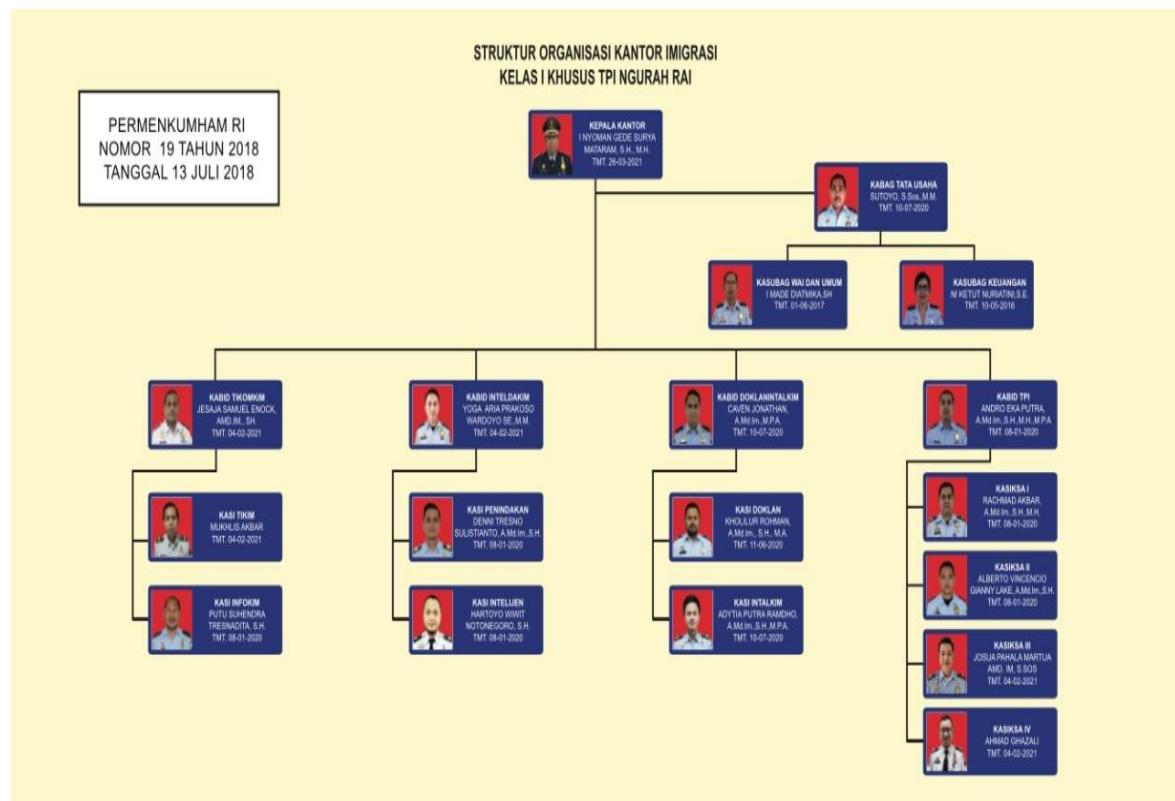
Maklumat pelayanan merupakan bentuk legalitas yang memberikan hak kepada masyarakat pengguna layanan untuk mendapatkan akses pelayanan publik yang sesuai dengan harapan dan kebutuhannya, perlindungan atau pengayoman, kepastian biaya dan waktu penyelesaian, mengajukan keluhan, pengaduan dan melakukan pengawasan. Dengan demikian sebuah maklumat pelayanan membawa konsekuensi sangat besar.

Maklumat pelayanan adalah salah satu bukti kesungguhan pemberi layanan publik untuk menerapkan prinsip-prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, keterbukaan dan keadilan) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Masyarakat harus mengetahui maklumat tersebut dan memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk menyalurkan keinginan dan sarannya serta melakukan pengawasan dan aduan bila ada ketidaksesuaian antara yang dijanjikan dengan praktek pelaksanaannya.

Dengan adanya maklumat pelayanan tersebut, tentunya Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai berusaha untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai standar pelayanan yang berlaku, dan semoga maklumat tersebut bukan sekedar slogan, tapi benar-benar merupakan falsafah nilai-nilai yang diyakini dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai**



*Sumber. Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai Permenkumham RI Nomor 19 Tahun 2018, Tanggal 13 Juli 2018.*

#### 4.1.5 Tugas dan Fungsi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai

Peraturan menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2018 tentang organisasi dan tata kerja kantor imigrasi. Kantor Imigrasi Kelas I TPI yang membawahi TPI pada wilayah kerjanya, yang terdiri atas:

1. Bagian tata usaha
2. Bidang dokumen perjalanan dan izin tinggal keimigrasian
3. Bidang teknologi informasi dan komunikasi keimigrasian
4. Bidang inteljen dan penindakan keimigrasian
5. Bidang tempat pemeriksaan imigrasian

## **1) Bagian Tata Usaha**

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana program dan anggaran, pengelolaan keuangan, barang milik negara, sumber daya manusia, administrasi umum, pengawasan dan pengendalian internal serta evaluasi dan pelaporan di bidang administrasi kepegawaian, keuangan, persuratan, barang milik negara, dan rumah tangga.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana program, anggaran, evaluasi dan pelaporan;
2. Pelaksanaan dan pengendalian internal;
3. Pengelolaan urusan keuangan dan barang milik negara; dan
4. Pengelolaan sumber daya manusia, tata usaha, dan rumah tangga.

Bagian Tata Usaha terdiri dari:

1. Subbagian Kepegawaian dan Umum.

Subbagian Kepegawaian dan Umum mempunyai tugas melakukan penyiapan pengelolaan sumber daya manusia, tata usaha, dan rumah tangga, barang milik negara, pengendalian internal, dan evaluasi serta pelaporan kegiatan Kanim.

2. Subbagian Keuangan

Subbagian Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana program dan anggaran, pengelolaan urusan keuangan, dan evaluasi serta pelaporan dibidang keuangan.

## **2) Bidang Dokumen Perjalanan dan Izin Tinggal Keimigrasian**

Bidang Dokumen Perjalanan dan Izin Tinggal Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan pelayanan dokumen perjalanan, izin tinggal, dan status keimigrasian.

Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Dokumen Perjalanan dan Izin Tinggal Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, evaluasi, dan pelaporan di bidang dokumen perjalanan dan izin tinggal keimigrasian;
2. Pelaksanaan pelayanan paspor;
3. Pelayanan surat perjalanan laksana paspor bagi orang asing;
4. Pelayanan pas lintas batas;
5. Pelayanan izin tinggal;
6. Pemeriksaan, penelaahan, dan penyelesaian alih status keimigrasian;
7. Pelayanan izin masuk kembali;
8. Penelaahan status keimigrasian dan kewarganegaraan dalam rangka penerbitan surat keterangan keimigrasian;
9. Pelayanan surat keterangan keimigrasian; dan
10. Pelayanan bukti pendaftaran anak berkewarganegaraan ganda.

Bidang Dokumen Perjalanan dan Izin Tinggal Keimigrasian terdiri atas.

1. Seksi Dokumen Perjalanan.

Seksi Dokumen Perjalanan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pelayanan paspor biasa, surat perjalanan laksana paspor bagi orang asing, dan pas lintas batas.

2. Seksi Izin Tinggal Keimigrasian.

Seksi Izin Tinggal Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pelayanan izin tinggal, izin masuk kembali, surat keterangan keimigrasian, bukti pendaftaran anak berkewarganegaraan ganda, penyiapan pemeriksaan,



penelaahan, dan penyelesaian alih status keimigrasian, dan penelaahan status keimigrasian dan kewarganegaraan untuk penerbitan surat keterangan keimigrasian.

### **3) Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian**

Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem teknologi informasi dan komunikasi keimigrasian. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem teknologi dan informasi keimigrasian;
2. Pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data keimigrasian;
3. Pemeliharaan dan pengamanan sistem teknologi dan informasi keimigrasian;
4. Penyiapan dan pengelolaan informasi dan komunikasi publik keimigrasian; dan
5. Pelaksanaan hubungan masyarakat dan kerjasama antar instansi.

Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian terdiri atas:

#### **1. Seksi Teknologi Informasi Keimigrasian**

Seksi Teknologi Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengamanan sistem dan teknologi informasi keimigrasian.

#### **2. Seksi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian**

Seksi Informasi dan Komunikasi Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data keimigrasian,

pengelolaan informasi dan komunikasi keimigrasian, pelaksanaan hubungan masyarakat, dan kerjasama antar instansi.

#### **4) Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian**

Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pelaksanaan, pengawasan, intelijen dan penindakan keimigrasian. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, evaluasi, dan pelaporan di bidang intelijen, pengawasan, dan penindakan keimigrasian;
2. Pelaksanaan kerja sama intelijen dan pengawasan keimigrasian;
3. Pelaksanaan dan pengoordinasian penyelidikan intelijen keimigrasian;
4. Penyajian informasi produk intelijen;
5. Pengamanan personil, dokumen keimigrasian, perizinan, kantor, dan instalasi vital keimigrasian;
6. Penyidikan tindak pidana keimigrasian;
7. Pelaksanaan tindakan administratif keimigrasian; dan
8. Pelaksanaan pemulangan orang asing.

Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, terdiri atas:

##### **1. Seksi Intelijen Keimigrasian**

Seksi Intelijen Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pengawasan keimigrasian, kerja sama intelijen keimigrasian, penyelidikan intelijen keimigrasian, penyajian informasi produk intelijen, pengamanan personil, dokumen keimigrasian, perizinan, kantor, dan instalasi vital keimigrasian.

## 2. Seksi Penindakan Keimigrasian

Seksi Penindakan Keimigrasian mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang penyidikan tindak pidana keimigrasian, tindakan administratif keimigrasian, dan pemulangan orang asing.

## 5) Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi

Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan perlintasan keimigrasian. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, pengoordinasian, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan perlintasan keimigrasian;
2. Pemeriksaan dokumen keimigrasian;
3. Pemberian tanda masuk dan tanda keluar; dan
4. Penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar.

Bidang Tempat Pemeriksaan Imigrasi terdiri atas:

### 1. Seksi Pemeriksaan I

Seksi Pemeriksaan I mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pemeriksaan dokumen perjalanan dan dokumen keimigrasian, pemberian tanda masuk dan tanda keluar, penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar terhadap setiap orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia berdasarkan peraturan perundang-undangan pada unit kerjanya.

## 2. Seksi Pemeriksaan II

Seksi Pemeriksaan II mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pemeriksaan dokumen perjalanan dan dokumen keimigrasian, pemberian tanda masuk dan tanda keluar, penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar terhadap setiap orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia berdasarkan peraturan perundang-undangan pada unit kerjanya.

## 3. Seksi Pemeriksaan III

Seksi Pemeriksaan III mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pemeriksaan dokumen perjalanan dan dokumen keimigrasian, pemberian tanda masuk dan tanda keluar, penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar terhadap setiap orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia berdasarkan peraturan perundang-undangan pada unit kerjanya.

## 4. Seksi Pemeriksaan IV

Seksi Pemeriksaan IV mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana, pelaksanaan, pengoordinasian, evaluasi dan pelaporan di bidang pemeriksaan dokumen perjalanan dan dokumen keimigrasian, pemberian tanda masuk dan tanda keluar, penolakan pemberian tanda masuk dan tanda keluar terhadap setiap orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia berdasarkan peraturan perundang-undangan pada unit kerjanya.

## **4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan**

Pembahasan dengan menggunakan analisis Kualitatif maka interpretasinya adalah hasil dari perbandingan antara kondisi senyatanya dengan kondisi ideal sesuai teori (yang seharusnya). Peneliti harus memiliki kemampuan untuk menentukan perbedaan yang

terjadi dan memberikan ulasan pemecahannya dengan kata lain mampu memberikan pendapat sesuai kerangka referensi yang dimilikinya. Semakin kaya peneliti memiliki referensi maka semakin kaya pula di dalam memberikan interpretasinya. Analisis kualitatif adalah tidak menyertakan data angka sehingga hanya mengadakan pengamatan terhadap data yang bersifat kualitatif misal pengamatan terhadap perilaku individu, penerapan kebijakan atau penerapan prosedur kerja, hubungan pribadi antar individu dan sebagainya.

Adapun hasil analisis dan pembahasan penelitian ini secara detail dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **4.2.1 Gaya Kepemimpinan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.**

Menurut pandangan Bapak, kira-kira apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan bilamana terdapat pegawai yang kurang disiplin dan melakukan kesalahan, apakah segera diberikan sanksi/ punishment berupa penurunan gaji dan memecatnya dari pekerjaan?

“Bapak I Made Diatmika, SH. selaku Kasubag Wai dan Umum, menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah sebuah jabatan yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau bawahan agar mau melakukan apa yang diperintahkan. Apabila dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terdapat pegawai yang kurang disiplin dan melakukan kesalahan akan dilakukan proses penjatuhan disiplin, tunjangan kinerjanya dapat langsung dikurangi dengan memberikan penilaian kurang terhadap kinerjanya. Penurunan gaji akan dilakukan apabila dalam sanksi yang dijatuhkan sampai pada penurunan pangkat dan jabatan”.

“Sedangkan menurut Bapak Muklis Akbar, terkait jika terdapat pegawai yang kurang disiplin dalam melakukan kesalahan. Pertama akan menanggil pegawai tersebut dan memberikan teguran secara lisan terlebih dahulu untuk tidak melakukan kesalahan lagi. Akan tetapi, jika masih mengulanginya lagi, baru kami akan memberikan sanksi/ punishment, tetapi tidak berupa

penurunan gaji dan memecatnya dari pekerjaan karena sudah ada SOP terkait kedisiplinan.”

Dalam merumuskan dan mencapai rencana kerja yang akan dilaksanakan, apakah dilakukan secara sepihak dan sewenang-wenang tanpa mempertimbangkan masukan pegawai?

“Bapak I Made Diatmika, SH. jawabannya, dalam merumuskan dan mencapai rencana kerja kita selalu mengadakan rapat dan menerima usulan atau masukan dari seluruh pegawai, karena itu merupakan kerja secara tim untuk mencapai sukses, makanya harus mengedepankan kerjasama yang baik”.

“Bapak Muklis Akbar, menjawab bahwa terkait merumuskan dan mencapai rencana kerja yang akan dilaksanakan tidak dilakukan secara sepihak tetapi, tetapi biasa kami diawal bulan melakukan rapat dengan pimpinan dan pegawai untuk merencanakan kegiatan setiap bulannya”.

Sebagai pimpinan, kompetensi dasar dan strategi apa yang perlu dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta apabila peningkatan kinerja tidak sesuai harapan, apakah perlu diterapkan standar kerja secara kaku?

“Bapak I Made Diatmika, SH. jawabannya, sebagai seorang pimpinan harus memiliki kompetensi dasar yaitu telah mengikuti dan dinyatakan lulus pelatihan kepemimpinan, baik selaku pimpinan umum maupun pimpinan dalam bidang pengawas, dan pimpinan bidang administrasi. Bila peningkatan kinerja tidak sesuai harapan, maka perlu menerapkan strategi khusus dengan menerapkan pemberian *reward*/ penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan *punishment*/ hukuman bagi pegawai yang tidak berkinerja bagus”.

“Bapak Muklis Akbar, menjawab sebagai pimpinan biasanya kami melakukan kegiatan kompetisi untuk pegawai setiap 3 bulan sekali. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut, sebagai contoh pemberian kursus bahasa mandarin kepada pegawai di bandara untuk memudahkan pegawai tersebut berinteraksidengan penumpang china”.

Pimpinan bersama-sama pegawai merumuskan dan melaksanakan tujuan yang telah ditentukan, oleh karena itu, tindakan/aksi apa saja yang harus dilakukan pimpinan dalam memberi contoh dan panutan?

“dalam jawabannya, Bapak I Made Diatmika, SH menyampaikan bahwa pimpinan sebagai role model harus memberikan contoh kepada anggotanya seperti disiplin kerja, menjaga kerapian, kebersihan, dan selalu berkinerja dengan semangat melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan tulus ikhlas”.

“sedangkan menurut Bapak Muklis Akbar, seharusnya sebagai pimpinan kita harus memberikan contoh kepada bawahan/ staf, seperti datang tepat waktu. Karena disiplin datang tepat waktu dan pulang juga tepat waktu saja itu merupakan hal kecil, tetapi penting dalam organisasi, karena belajar kedisiplinan saja saja sulit apalagi yang lainnya”.

Pimpinan selalu mendiskusikan masalah-masalah yang menyangkut kinerja pegawai, oleh karena itu, kira-kira apakah kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pimpinan dan pegawai?

“Bapak I Made Diatmika, SH. jawabannya, pimpinan selalu mendiskusikan masalah-masalah yang menyangkut kinerja pegawai. Pimpinan disamping harus berkinerja baik juga harus memberikan arahan dan pengawasan kepada anggotanya, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai”.

“sedangkan menurut Bapak Muklis Akbar, terkait kelebihan dan kekurangan itu merupakan hal wajar dalam diri seseorang baik itu pimpinan maupun pegawai, maka dari itu diperlukan musyawarah dalam memecahkan masalah-masalah yang ada dalam organisasi tersebut.

Apakah dalam menyelesaikan tugas kantor, pimpinan selalu memberikan kebebasan untuk membentuk kelompok kerja?

“Bapak I Made Diatmika, SH menyampaikan jawabannya, terkait adanya tugas-tugas kantor yang harus diselesaikan secara kolektif atau berkelompok, maka pimpinan dan pegawai akan berdiskusi untuk membentuk kelompok kerja yang kemudian ditetapkan melalui surat keputusan”.

“Bapak Muklis Akbar, menjawab bahwa dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor, pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai/ staf untuk melaksanakan kinerja sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) yang berlaku.

Sudah seharusnya sebagai seorang pemimpin mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab secara efektif kepada bawahan, sehingga harapannya kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Menelaah kondisi tersebut, apakah selama menjadi pimpinan, pernah membeda-bedakan bawahan dan berlaku diskriminatif?

“dalam jawabannya, Bapak I Made Diatmika, SH menyampaikan bahwa semenjak menjabat sebagai pimpinan di Kantor Imigrasi Khusus Kelas I TPI Ngurah Rai dia tidak pernah membeda-bedakan bawahan, hal ini dikarenakan sebagai seorang pimpinan kita harus adil dan tidak boleh membeda-bedakan, serta tidak boleh berlaku diskriminatif kepada pegawai. Termasuk dalam penegakan disiplin kerja, sebagai seorang pemimpin harus berani memberikan suri tauladan yang baik dan berlaku jujur didalam memberikan penilaian sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik”.

“Bapak Muklis Akbar dalam jawabannya juga menyampaikan bahwa, selama dia menjadi pemimpin, tidak pernah membeda-bedakan bawahan dan berlaku diskriminatif dengan bawahan, malahan kami biasanya membuat suasana kerja itu seperti rumah kedua dan menanggapi semua pegawai/ staf seperti keluarga sendiri.

Pimpinan memegang tanggung jawab penuh dalam mengambil keputusan akhir, sehingga seberapa kuatkah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?

“Bapak I Made Diatmika, SH menyampaikan jawabannya, bahwa pengaruh kepemimpinan sangat kuat berdampak pada peningkatan kinerja seorang pegawai, karena petunjuk dan perintah dari pimpinan mutlak harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai, yang mana semuanya itu tetap mengacu pada ketentuan dan aturan yang berlaku”.



“sedangkan menurut Bapak Muklis Akbar, sebagai seorang pimpinan biasanya sebelum mengambil keputusan, saya meminta masukan kepada pegawai sehingga keputusan yang diambil bisa kita jalankan bersama.

Dari tiga jenis gaya kepemimpinan, seperti; gaya kepemimpinan otoriter, permisif dan demokratis, yang manakah paling sesuai dengan pimpinan serta mampu meningkatkan kinerja pegawai, mengapa?

“Jawabannya, dari beberapa jenis gaya kepemimpinan yang ada, maka yang paling baik diterapkan untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dipilihnya gaya kepemimpinan demokratis karena sebagai seorang pemimpin selalu menerima masukan yang sifatnya membangun dan selalu berusaha menghargai pendapat dari pegawai, sehingga para pegawai merasa nyaman untuk melaksanakan kinerjanya”. Bapak Muklis Akbar, menyatakan gaya kepemimpinan yang tepat dilaksanakan adalah kepemimpinan demokratis, karena sebagai seorang pemimpin seharusnya bersikap adil terhadap bawahan dan tidak membedakan satu dengan yang lainnya untuk terciptanya organisasi yang baik.

Apa saja kesulitan dan hambatan yang ditemui selama menjadi pimpinan, serta apa saja upaya atau tindakan yang dilakukan untuk mengatasinya?

Jawabannya, untuk saat ini belum ditemukan kesulitan dan hambatan dalam pengelolaan disiplin kerja dan kinerja pegawai. Kalaupun ada, tindakan seperti itu harus ditindak secara tegas dan segera dicarikan solusinya dengan tetap mengacu pada aturan dan ketentuan yang diberlakukan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ngurah Rai. Bapak Muklis Akbar, menyatakan jawabannya kalau selama ini tidak mengalami kesulitan di kantor, jika menemukan permasalahan kami akan melakukan diskusi untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut.

#### **4.2.2 Disiplin Kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai.**

Menurut anda, apakah yang dimaksud dengan disiplin kerja?

“Jawaban dari Ibu Anak Agung Putu Laksmi Utami, selaku staf keuangan, menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan serta norma yang berlaku. Sedangkan menurut Ibu Kusuma Yanti, yang juga selaku staf keuangan, menyatakan disiplin kerja merupakan sikap yang menunjukkan ketaatan pada aturan organisasi”.

Apakah pimpinan berperan aktif dalam peningkatan disiplin kerja?

“Jawabannya, iya, karena pimpinan selalu menyampaikan sekaligus menekankan kedisiplinan dalam setiap arahan maupun briefing kepada pegawai yang ada. Disamping itu, pimpinan juga membuat sebuah regulasi yang mengatur tentang kedisiplinan terhadap seluruh pegawai. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan ketaatan pegawai terhadap kedisiplinan, baik disiplin waktu, cara berpakaian dan disiplin dalam bekerja maupun memberikan pelayanan”.

Bagaimana pimpinan berperan aktif dalam penyampaian pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi?

“Jawabannya, dengan melakukan penguatan secara internal ke pegawai pada saat apel pagi maupun pada saat rapat”.

Apakah pimpinan sudah mencontohkan disiplin kerja yang baik kepada pegawai?

“Jawabannya, sudah, contoh tindakan kedisiplinan kerja pimpinan terlihat dari pola manajemen waktu dan pengelolaan pekerjaan yang terstruktur dan sistematis. Dengan demikian apabila selaku pimpinan sudah mampu bersikap seperti itu, maka sebagai seorang pegawai harus mampu meniru tindakan-tindakan positif yang dilakukan oleh pimpinan”.

Dengan adanya reward berupa peningkatan posisi/ jabatan, apakah menjadikan anda menjadi lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan?

“Jawabannya, iya, agar pegawai/ karyawan lainnya akan terpacu dan termotivasi untuk lebih disiplin dalam melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya”.

### **4.2.3 Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai**

Apa yang dimaksud dengan kinerja?

“Jawaban dari Bapak I Gusti Agung Ade Pristian Arnatha, S.Kom. , selaku JFU, menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Bapak Wayan Angga Setiawan, yang juga selaku JFU, menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya”.

Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai?

“Jawabannya, suasana kerja dan upah kerja atau gaji, disamping itu faktor kualifikasi pendidikan dan gaya kepemimpinan yang ada juga sangat mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai”.

Apa strategi pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai agar kinerja pegawai bisa maksimal?

“Jawabannya, yaitu dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersifat kekeluargaan, disamping itu adanya gaya kepemimpinan yang demokratis, dalam artian mampu menyerap masukan-masukan yang disampaikan oleh pegawai baik itu menyangkut reward maupun punishment”.

## **4.3 Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis, reduksi data yang diperoleh, dan pembahasan penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu hal yang diharapkan oleh pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, untuk meningkatkan kinerja.

Disamping itu, adanya disiplin kerja yang baik juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, yang semuanya itu akan bermuara pada kinerja pegawai. Salah satu ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan, berdasarkan tugas, pokok dan fungsinya. Akan tetapi walau memberikan kepercayaan

kepada bawahan dalam menjalankan tugas yang diberikan bukanlah hal yang mudah dan begitu saja dapat diberikan. Namun hal ini merupakan sebuah keiscayaan, karena dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan, maka mereka merasa dihargai dan merasa diberikan peluang untuk meningkatkan kinerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik untuk memberikan perizinan perjalanan ke luar negeri, memantau imigran yang datang dan pemberian visa yang didasarkan pada standar pelayanan yang telah ditetapkan dalam undang-undang. Baik dan buruknya pelayanan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, tentunya tidak terlepas dari kinerja pegawai, disiplin kerja, dan pola manajemen pimpinan yang dilaksanakan.

Pengembangan kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai sangat dipengaruhi oleh bentuk gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan dan tingkat disiplin kerja yang dimiliki pegawai. Oleh karena itu, merujuk dari hasil penelitian yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara terstruktur pada pimpinan dan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, maka pengembangan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penerapan pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis dan peningkatan disiplin kerja preventif. Walaupun secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai sudah baik, berdasarkan laporan kinerja pegawai dan perilaku kerja secara keseluruhan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian ini, maka adapun saran dan masukan yang bersifat membangun yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai adalah sebagai berikut.

1. Diperlukan adanya pelatihan maupun program pengembangan pegawai agar kinerja yang dicapai oleh pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai dapat ditingkatkan lagi dalam segala aspek.
2. Untuk mengukur kinerja pegawai, sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja berbasis tim karena pada saat ini sebagian besar pekerjaan yang diberikan kepada pegawai adalah pekerjaan yang dilakukan secara tim, sehingga diharapkan kinerja yang dicapai akan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alim, Bachri Ahmad. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan dan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Katingan*. Jurnal Wawasan Manajemen. Vol2. No 1. Pp 57-80.
- Eka Juli Anjani Putu. 2010. *Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pada Koperasi Pasar Srinadhi Kabupaten Klungkung*. Skripsi Sarjana S1 Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Ekonomi Bisnis dan Perbankan, 18 (9). Retrieved December 5, 2012, from <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank/article/view/106>.
- Gitahandayani. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR Nusamba Kubutambahan Cabang Negara*. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Ghozali, I. & Fuad. 2015. *Structural equation modeling*. Semarang: Badan Penerbit.
- Gouzali, Saydam. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-15. PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Heidjarachman dan Suad Husnan (Ed.4). 2011. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Mariot Tuafendi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Imam Tarmuji, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Persuasif Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulung Agung*, Jurnal Otonomi, Vol. 12, No.3, 47-58.
- James A.F. Stoner. 2016. *Manajemen*. Jilid I. Edisi Kesebelas. Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Manullang dan Hutabarat. 2016. *Manajemen Pemasaran Dalam Kompetisi Global*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Masduki Asbari, dkk. 2020. *Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen) Vol 4 No 1 2020.
- Maslow, Abraham H. 2012. *Motivation and Personality*. Terj. Nurul Iman. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Miftah, Thoha. 2013. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Perilakunya*. Cetakan VII.

- Moleong, Lexy J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga puluh delapan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A.S. 2010. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norida Bhestari. 2019. *Implementasi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu*. Skripsi. IAIN Tulungagung.
- Riadi Budiman, 2012, *Analisis Gaya Kepemimpinan Yang Mempengaruhi Kepuasan dan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT XYZ)*, Jurnal ELKHA, Vol. 4, No.1, 26-30.
- Robbins, S.P. 2016. *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*, Edisi Ke sepuluh. PT. Indeks Jakarta.
- Sedarmayanti. 2019. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Siagian P, Sondang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Silvia Losiana Lomanto, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Locus Of Control dan Kejelasan Tugas pada Peran Auditor Yuniior*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akutansi, Vol.1, No.1, 21-25.
- Siswanto. 2010. *Kerangka Dasar Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sucitayasa. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT PLN Bali Utara Singaraja Tahun 2013*. Skripsi Ekonomi. Undiksha Singaraja.
- Suprihatmi SW, Siti Sulistyaningsih, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru*, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 1, No.1, 113-127.
- Terry, George R. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tohardi, Ahmad, 2015. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Watimena, A. 2017. *Pengaruh Motivasi, Perilaku, Pemimpin dan Kesempatan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua*. Jurnal.



# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

### ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI (TPI) NGURAH RAI TAHUN 2022

Instrumen penelitian ini berbentuk Pedoman Wawancara, yang dikembangkan sesuai dengan jumlah variabel, seperti; pedoman wawancara gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun penjabaran pedoman wawancara penelitian ini, meliputi: konsep, variabel, indikator, dan item.

**Tabel L.1.1**  
**Analisis Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Nomor Item
Gaya Kepemimpinan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai (Cahyono, 1996).	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan otoriter	1,2,3
		Gaya kepemimpinan permisif	4,5,6
		Gaya kepemimpinan demokratis	7,8,9,10
Disiplin Kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai (Handoko, 2001).	Disiplin Kerja	Disiplin preventif	1,2,3,4,5
		Disiplin korektif	6,7,8,9,10
Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I	Kinerja Pegawai	Kesetiaan	1
		Kreativitas	2,3

Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai (Usman, 2008).	Kualitas Kerja	4,5
	Kuantitas Kerja	6,7
	Kerjasama	8
	Kedisiplinan	9,10

*Sumber: Data diolah*

## Lampiran 2. Instrumen Penelitian

### PEDOMAN WAWANCARA ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TEMPAT PEMERIKSAAN IMIGRASI (TPI) NGURAH RAI TAHUN 2022

Dengan hormat,

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu kami mohon kepada Bapak/Ibu, Saudara/i agar dapat memberikan pendapatnya secara jujur dan obyektif serta tanpa adanya tekanan dari pihak manapun. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

#### A. Identitas Responden

1. Nama Responden : .....
2. Umur : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Jabatan Sekarang : .....

#### B. Petunjuk Pengerjaan

Bapak/Ibu, Saudara/i dimohonkan untuk memberikan pendapatnya atas pertanyaan yang penulis sampaikan berdasarkan pedoman wawancara yang sebelumnya telah penulis susun.

### **C. Pedoman Wawancara untuk Variabel Gaya Kepemimpinan**

1. Menurut pandangan Bapak, kira-kira apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan bilamana terdapat pegawai yang kurang disiplin dan melakukan kesalahan, apakah segera diberikan sanksi/ punishment berupa penurunan gaji dan memecatnya dari pekerjaan?
2. Dalam merumuskan dan mencapai rencana kerja yang akan dilaksanakan, apakah dilakukan secara sepihak dan sewenang-wenang tanpa mempertimbangkan masukan pegawai?
3. Sebagai pimpinan, kompetensi dasar dan strategi apa yang perlu dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta apabila peningkatan kinerja tidak sesuai harapan, apakah perlu diterapkan standar kerja secara kaku?
4. Pimpinan bersama-sama pegawai merumuskan dan melaksanakan tujuan yang telah ditentukan, oleh karena itu, tindakan/aksi apa saja yang harus dilakukan pimpinan dalam memberi contoh dan panutan?
5. Pimpinan selalu mendiskusikan masalah-masalah yang menyangkut kinerja pegawai, oleh karena itu, kira-kira apakah kelebihan dan kekurangan yang dimiliki pimpinan dan pegawai?
6. Apakah dalam menyelesaikan tugas kantor, pimpinan selalu memberikan kebebasan untuk membentuk kelompok kerja?
7. Sudah seharusnya sebagai seorang pemimpin mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab secara efektif kepada bawahan, sehingga harapannya kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Menelaah kondisi tersebut, apakah selama menjadi pimpinan, pernah membeda-bedakan bawahan dan berlaku diskriminatif?
8. Pimpinan memegang tanggung jawab penuh dalam mengambil keputusan akhir, sehingga seberapa kuatkah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?

9. Dari tiga jenis gaya kepemimpinan, seperti; gaya kepemimpinan otoriter, permisif dan demokratis, yang manakah paling sesuai dengan pimpinan serta mampu meningkatkan kinerja pegawai, mengapa?
10. Apa saja kesulitan dan hambatan yang ditemui selama menjadi pimpinan, serta apa saja upaya atau tindakan yang dilakukan untuk mengatasinya?

**D. Pedoman Wawancara untuk Variabel Disiplin Kerja**

1. Menurut anda, apakah yang dimaksud dengan disiplin kerja?
2. Apakah pimpinan berperan aktif dalam peningkatan disiplin kerja?
3. Bagaimana pimpinan berperan aktif dalam penyampaian pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi?
4. Apakah pimpinan sudah mencontohkan disiplin kerja yang baik kepada pegawai?
5. Apakah bagi pegawai yang sering terlambat dan absen akan diberikan sanksi/punishment?
6. Apakah pemimpin sudah bersikap tegas dan tidak pilih-pilih terhadap pegawai yang tidak disiplin?
7. Selama bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, apakah anda sudah menunjukkan disiplin kerja yang baik dan sesuai dengan Tupoksi yang telah ditentukan?
8. Apa saja tingkat pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus (TPI) Ngurah Rai?
9. Apakah ada kenaikan gaji atau kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai, terhadap disiplin kerja yang telah dilakukan dengan baik dan maksimal?
10. Dengan adanya reward berupa peningkatan posisi/ jabatan, apakah menjadikan anda menjadi lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan?

**E. Pedoman Wawancara untuk Variabel Kinerja Pegawai**

1. Apa yang dimaksud dengan kinerja?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai?
3. Apa strategi pimpinan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai agar kinerja pegawai bisa maksimal?
4. Selama bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai, apakah anda sudah menunjukkan kinerja yang baik dan sesuai dengan Tupoksi yang telah ditentukan?
5. Apa saja tingkat pelanggaran kinerja yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) Ngurah Rai?
6. Apakah ada kenaikan gaji atau kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai, apabila kinerja yang telah dilakukan dengan baik dan maksimal?
7. Dengan adanya reward berupa peningkatan posisi/ jabatan, apakah menjadikan kinerja anda menjadi lebih baik?
8. Apakah anda mampu mengerjakan tugas kantor melebihi beban kerja yang diterima?
9. Apakah setiap diberikan tugas, anda akan berusaha mengerjakan dengan inovasi dan kreativitas baru?
10. Apakah setiap diberikan tugas, anda dapat mengerjakannya tepat waktu dan tidak pernah terlambat.



### Lampiran 3. Dokumentasi Wawancara dengan Informan

#### L.3.1. Gambar Wawancara dengan Kasubag Wai dan Umum Bapak I Made Diatmika SH.



#### L.3.2. Gambar Wawancara dengan Kasi Teknologi Informasi Komunikasi Bapak Mukhlis Akbar.



**L.3.3. Gambar Wawancara dengan Staff Keuangan  
Ibu Anak Agung Putu Laksmi Utami**



**L.3.4. Gambar Wawancara dengan Staff Keuangan Ibu Kusuma Yanti**





**L.3.5. Gambar Wawancara dengan Bagian Fungsional Umum  
Bapak Wayan Angga Setiawan**



**L.3.6. Gambar Wawancara dengan Bagian Fungsional Umum  
Bapak I Gusti Agung Ade Pristian Arnatha**



#### **Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Informan**

**- Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Gaya Kepemimpinan ( I Made Diatmika, SH)**

1. Apabila terdapat pegawai yang kurang disiplin dan melakukan kesalahan akan dilakukan proses penjatuhan disiplin, tunjangan kinerjanya dapat langsung dikurangi dengan memberikan penilaian kurang terhadap kinerjanya dan penurunan gaji akan dilakukan apabila dalam sanksi yang dijatuhkan sampai pada penurunan pangkat dan atau jabatan.
2. Dalam merumuskan dan mencapai rencana kerja kita selalu mengadakan rapat dan menerima usulan atau masukan dari seluruh pegawai. Karena itu kerja secara tim mencapai sukses harus mengedepankan Kerjasama yang baik.
3. Sebagai pimpinan harus memiliki kompetensi dasar yaitu telah mengikuti dan dinyatakan lulus pelatihan kepemimpinan pengawas, pelatihan kepemimpinan Administrasi. Bila peningkatan kinerja tidak sesuai harapan perlu perlu menerapkan strategi khusus dapat menerapkan pemberian reward bagi pegawai berprestasi dan punishment bagi pegawai yang tidak berkinerja bagus.
4. Pimpinan sebagai Role Model harus memberikan contoh kepada anggotanya seperti disiplin kerja, menjaga kerapihan, kebersihan dan selalu berkinerja dengan semangat melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan tulus ikhlas.
5. Pimpinan selalu mendiskusikan masalah-masalah yang menyangkut kinerja pegawai. Pimpinan disamping harus berkinerja baik juga harus memberikan arahan dan pengawasan kepada anggotanya sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.
6. Dalam menyelesaikan tugas kantor, pimpinan dengan pegawai akan berdiskusi untuk membentuk kelompok kerja yang kemudian ditetapkan dalam surat keputusan.
7. Sebagai pimpinan kita harus adil tidak boleh membeda-bedakan dan tidak boleh berlaku diskriminatif kepada pegawai, kita harus jujur didalam memberikan penilaian sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.
8. Pimpinan memegang tanggung jawab penuh dalam pengambil keputusan akhir, hal tersebut sudah sesuai dengan yang diamanatkan dalam SK Jabatan, pengaruh kepada pegawai sangat kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai.
9. Dari jenis gaya kepemimpinan yang paling baik diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana pimpinan selalu menerima masukan dan selalu menghargai pendapat pegawai, hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai karena merasa sangat dihargai oleh pimpinan.

10. Selama ini tidak mengalami kesulitan di kantor, jika menemukan permasalahan, kami bisa diskusikan untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut.

- **Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (Mukhlis Akbar, SH).**

1. Menurut pendapat saya, terkait jika tercapai pegawai yang kurang disiplin dalam melakukan kesalahan, pertama kami akan memanggil pegawai tersebut dan memberikan teguran secara lisan terlebih dahulu untuk tidak melakukan kesalahan ini lagi, tapi jika masih mengulanginya lagi baru kami akan memberikan sanksi/punishment tetapi tidak berupa penurunan gaji dan memecat dari pekerjaan karena ada SOP terkait kedisiplinan pegawai.
2. Terkait merumuskan dan mencapai rencana kerja yang akan dilaksanakan tidak dilakukan secara sepihak tetapi biasa kami setiap awal bulan melakukan rapat baik dengan pejabat struktural maupun pegawai untuk merencanakan kegiatan setiap bulannya.
3. sebagai pimpinan, biasanya kami melakukan kegiatan kompetensi untuk pegawai setiap 3 bulan sekali untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut seperti kita bicarakan kursus Bahasa Mandarin kepada, pegawai di bandara untuk memudahkan pegawai tersebut. Untuk berbahasa dengan penumpang china.
4. Seharusnya sebagai pimpinan kita harus memberikan contoh kepada bawahan/staf seperti, datang tepat waktu, karena disiplin datang dan pulang tepat waktu saja itu beda hal kecil tapi penting dalam organisasi karena belajar kedisiplinan saja sulit apalagi yang lainnya.
5. Terkait kelebihan dan kekurangan itu adalah hal wajar dalam diri seseorang baik itu pimpinan atau pegawai, maka dari itu diperlukan musyawarah dalam memecahkan masalah -masalah yang ada dalam organisasi tersebut.
6. Dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor, pimpinan memberikan kepercayaan kepada staf untuk melakukan sesuai SOP (standar operasional prosedur) yang berlaku.
7. Selama saya menjadi pimpinan, tidak pernah membeda-bedakan Bahasa dan berlaku diskriminatif dengan bawahan, malah kami biasa membuat suasana kerja itu seperti rumah kedua dan menanggapi semua staf itu seperti keluarga.
8. Sebagai pimpinan biasa sebelum mengambil keputusan biasa saya meminta masukan kepada pegawai sehingga keputusan yang kita ambil bisa kita jalankan bersama.

9. Pemimpin dekomratis, karena sebagai pimpinan seharusnya bersikap adil terhadap bawahannya dan tidak membeda-bedakan satu sama lainnya untuk terciptanya organisasi yang baik.
10. Selama ini tidak mengalami kesulitan di kantor, jika menemukan permasalahan, kami bisa diskusikan untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut.

– **Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Disiplin Kerja ( Anak Agung Putu Laksmi Utami, SE )**

1. Kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku.
2. Ya, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya yang di berikan kepadanya.
3. Melakukan internalisasi kepada pegawai pada saat apel pagi maupun rapat.
4. Sudah, pimpinan yang baik akan mampu memotivasi dan juga memberikan contoh baik pada karyawannya.
5. Ya, sanksinya tergantung kebijakan atasan.
6. Sudah, karena pemimpin sudah menegaskan tingkat kedisiplinan untuk meyakinkan karyawannya untuk datang tidak terlambat.
7. Sudah, sebagai karyawan harus menaati tupoksi yang ada.
8. Datang terlambat.
9. Tidak, karena kenaikan gaji secara berkala dan disiplin pegawai adalah kewajiban.
10. Ya, agar karyawan lainnya akan terpacu dan termotivasi untuk lebih disiplin dalam melakukan pekerjaannya.



- **Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Disiplin Kerja ( Kusuma Yanti, S.Kom )**

1. Sikap yang menunjukkan ketaatan pada aturan organisasi.
2. Ya, karena sebagai pimpinan harus mencontohkan yang baik terhadap bawahan.
3. Dengan melakukan internalisasi ke pegawai pada saat apel pagi.
4. Sudah, karena sebagai atasan harus mencontohkan yang baik kepada karyawannya supaya terciptanya kedisiplinan yang tinggi.
5. Ya, sanksi sesuai dengan kebijakan atasan/pimpinan.
6. Sudah, semua pemimpin sudah mensamaratakan dan tidak ada pilih-pilih.
7. Sudah, sesuai dengan peraturan yang ada di kantor.
8. Datang terlambat.
9. Tidak ada karena disiplin kerja adalah kewajiban sebagai pegawai.
10. Ya, agar karyawan terpacu dan termotivasi untuk lebih disiplin dalam melakukan tugasnya.

- **Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Kinerja Pegawai ( I Gusti Agung Ade Pristian Arnatha, S.Kom )**

1. Kinerja merupakan suatu hasil yang di capai oleh pegawai dalam pekerjaanya.
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kinerja dan produktifitasnya.
3. Strategi yang diperlukan agar kinerja bisa berhasil maka pemimpin harus mengetahui sasaran kerja dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab pegawai.
4. Menurut saya sudah menunjukkan kinerja yang baik dan mematuhi tupoksi yang sudah di tentukan.
5. Penuh kedisipilan dan tanggung jawab.
6. Ada, pegawai mendapatkan gaji secara berkala.
7. Iya, agar karyawan lainnya terpacu dan termotivasi untuk lebih disiplin dalam melakukan perkerjaanya.
8. Mampu, walaupun tidak mampu tugas tersebut dibantu oleh rekan kerja.
9. Iya, sebisa mungkin di kerjakan dengan penuh semangat.
10. Saya selalu berusaha mengerjakannya tepat waktu.









- **Jawaban Pedoman Wawancara untuk Variabel Kinerja Pegawai ( I Wayan Angga Setiawan, S.S. )**

1. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tupoksinya.
2. Kualifikasi Pendidikan, suasana kerja, upah/gajih.
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan adanya punishment.
4. Menurut saya sudah sesuai dengan tupoksi yang di tentukan.
5. Disiplin waktu.
6. Pegawai di berikan kenaikan gaji berkala.
7. Iya, karena adanya reward karyawan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.
8. Mampu, jika tidak mampu tugas tersebut selalu di bantu oleh rekan kerja.
9. Sebisa mungkin iya mengerjakannya dengan penuh semangat.
10. Diusahakan agar selesai tepat waktu.

## Lampiran 5. Form Bimbingan

PROSES BIMBINGAN  
SKRIPSI TAHUN 2021/2022

Nama Mahasiswa : Imas Tri Mulyawati  
 NIM : 1815744141  
 Jurusan : Administrasi Niaga  
 Judul Skripsi : Pengembangan Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngunuh Rai.

NO	TANGGAL	URAIAN	TANDA TANGAN
1	14/4/2022	Bimbingan bab I	
2	20/4/2022	Revisi ACC bab I	
3	12/5/2022	Langkah bab II	
4	19/5/2022	Koreksi	
5	02/06/2022	ACC bab II Langkah bab III	
6	16/06/2022	Koreksi bab III ACC bab III Langkah bab IV	
7	25/06/2022	Bimbingan bab IV	
8	01/7/2022	Langkah bab V	
9	21/7/2022	Revisi bab V Perbaikan bab V	
10	25/7/2022	Bab V ACC	

Badung, 25 Juli 2022

Pembimbing I



Dra. Ni Ketut Narti, MM  
 NIP. 196212311994032003

**PROSES BIMBINGAN  
SKRIPSI TAHUN 2021/2022**

Nama Mahasiswa : Imas Tri Mulyawati  
 NIM : 1815744141  
 Jurusan : Administrasi Niaga  
 Judul Skripsi : Pengembangan Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Ngurah Rai.

NO	TANGGAL	URAIAN	TANDA TANGAN
1	13/4/2022	Bimbingan Bab I Koreksi	fs
2	20/4/2022	Acc Bab I	fs
3	27/4/2022	Lanjutan Bab II Koreksi	fs
4	4/5/2022	Acc Bab II	fs
5	11/5/2022	Lanjutan Bab III Koreksi	fs
6	25/5/2022	Acc Bab III	fs
7	8/6/2022	Lanjutan bab IV Koreksi	fs
8	22/6/2022	Acc bab IV	fs
9	13/7/2022	Lanjutan bab V	fs
10	25/7/2022	Bab V Acc	fs

Badung, 25 Juli 2022

Pembimbing, II



Nym. Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D  
 NIP. 196409291990032003

**Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup Peneliti****Daftar Riwayat Hidup Peneliti****Biodata Peneliti**

Nama : Imas Tri Mulyawati  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Tabanan, 7 September 2000  
Nim : 1815744141  
Kelas : 8C MBI  
Alamat : Jalan Kamboja Gang IX NO.4, Dauh Peken, Tabanan.  
Telepon : 089677869631  
Email : [imastrimulyawati07@gmail.com](mailto:imastrimulyawati07@gmail.com)



Badung, 25 Juli 2022

Imas Tri Mulyawati