

---

**PENERAPAN POLA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PERANGKAT DESA TEMENGGUNGAN KECAMATAN  
KREJENGAN KABUPATEN PROBOLINGGO**

**Sudarwis<sup>1</sup>, Gunadi<sup>2</sup>, Djuni Farhan<sup>3</sup>**

Universitas Gajayana Malang

[Sudarwis123@gmail.com](mailto:Sudarwis123@gmail.com), [gunadi123@gmail.com](mailto:gunadi123@gmail.com), [djuniFarhan123@gmail.com](mailto:djunifarhan123@gmail.com)

---

**ABSTRACT**

Employee performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him. Factors that affect performance are leadership patterns and work discipline. Based on this, this research study aims to determine the application of leadership patterns, and work discipline to the performance of village officials in Temenggungan Village, Krejengan District, Probolinggo Regency.

The aims of this study were: (1) To determine the application of the leadership of the Temenggungan village head, Krejengan District, Probolinggo Regency in forming work discipline on device performance. (2) To find out the obstacles in forming work discipline for village officials in the village of Temenggungan, Krejengan District, Probolinggo Regency. (3) To find out the efforts made in the efforts made in solving the problem of establishing work discipline on the performance of village officials in the village of Temenggungan, Krejengan District, Probolinggo Regency.

This study uses a qualitative method. Qualitative research is a scientific research, which aims to understand a phenomenon in a natural social context by prioritizing the process of deep communication interaction between researchers and the phenomenon under study. Researchers took the research location with observations in Temenggungan Village, Krejengan District, Probolinggo Regency to support the data needed in research related to the implementation of the internal communication bureaucratic reform program in supporting the implementation of organizational change management. Sources of data obtained from the field where the research was carried out. To obtain this data, the interview method was used. This data was obtained from the results of the answers of related informants.

***Keyword*** : *Leadership, Work Discipline.*

---

## **INTRODUCTION**

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia (Handoko, 2003:4). Peranan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu, setiap orang atau pegawai harus jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Dengan memiliki sumber daya manusia yang memiliki rasa tanggung jawab dalam melakukan tugasnya maka tujuan yang diharapkan akan tercapai. Suatu organisasi selalu berupaya untuk melakukan manajemen sumber daya manusia dengan baik sehingga perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah menuju kearah professionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (good governance), perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran pegawai pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan

tugas baik manajerial maupun operasional diseluruh bidang tugas dan unit organisasi instansi pemerintah secara terpadu.

Kinerja pegawai menjadi faktor dalam penentuan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Apabila suatu organisasi mempunyai kinerja pegawai yang baik maka keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai. Sedangkan kinerja pegawai kurang maksimal maka hasilnya pun kurang maksimal. Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya. Setiap pegawai mempunyai kemampuan yang berbeda dalam menghasilkan kinerja mereka dalam organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Sutermeister (1999) dalam Juni (2016:270), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik. Dari beberapa faktor tersebut, ada yang perlu diperhatikan agar kinerja pegawai menjadi lebih baik yaitu adanya kemampuan pemimpin dalam memimpin bawahannya, memiliki disiplin yang baik, dan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Disiplin kerja perangkat desa pada saat melakukan observasi sudah baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan perangkat desa selalu datang ke kantor kepala desa dan disiplin dalam berpakaian sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Disiplin kerja yang baik juga ditunjukkan pada saat melakukan wawancara dengan Kepala Desa Temenggungan bahwa perangkat desa selalu bersikap adil dan jujur dalam bekerja. Hal tersebut karena kepala desa selalu memberi teladan baik untuk mempengaruhi perangkat desa sehingga teladan baik dari kepala desa dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja perangkat desa. Akan tetapi masih ada yang harus dibenahi yaitu masih ada perangkat desa yang pulang kerja tidak sesuai dengan jam kerja. Kantor Kepala Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo memiliki 5 (lima) hari kerja yang sudah ditetapkan dan harus dipatuhi. Pada saat melakukan observasi di Kantor Kepala Desa Temenggungan

Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo ditemukan hampir semua perangkat desa sudah pulang sebelum jam pulang kerja yang sebenarnya. Dengan perangkat desa yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja maka pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat

## **LETTERATURE REVIEW**

### **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Siswanto:2005:154). Andang (2014:39) menjelaskan, “kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Selain itu, kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

### **Pengertian Kinerja**

Bastian (2011:34) menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:45) berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Seymour (2016:65), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Byar dan Rue (2014) mendefenisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja

adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

#### Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Veithzal, 2006:444). Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengkoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur. (Simamora, 2004:610).

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para karyawan agar karyawan mau berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

## **RESEARCH METHODS**

Peneliti mengambil lokasi penelitian dengan observasi di Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo guna mendukung data-data yang diperlukan dalam penelitian terkait dengan Implementasi program reformasi birokrasi komunikasi internal dalam mendukung pelaksanaan manajemen perubahan organisasi. Penelitian ini dilakukan mulai bulan pada bulan April 2022 sampai dengan Juni 2022.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian hukum Normatif atau kepustakaan teknik pengumpulandata dilakukan dengan studi pustaka terhadap bahan-bahan hukum, baik bahan hukum primer, sekunder dan atau bahan hukum Non hukum. Menurut Fajar dan Achmad (2010:160) “penelusuran bahan-bahan ukum tersebut dapat dilakukan dengan membaca, mendengarkan, maupun sekarang banyak dilakukan dengan media internet.” Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi ialah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen resmi, baik internal berupa UU, Keputusan, memo, pengumuman, instruksi dan lain-lain, maupun eksternal berupa pernyataan, majalah resmi dan berita resmi.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban di berikan oleh yang di wawancarai (Fathoni 2006:105) Wawancara ini diadakan secara langsung kepada pegawai Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo serta para pihak yang berkompeten untuk menyampaikan informasi yang diperlukan peneliti.

3. Analisis Data

Analisis data adalah “proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam konstruksi yuridis, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditentukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data” (Moleong 1990: 103). Setelah data sudah terkumpul cukup diadakan penyajian data lagi yang susunannya dibuat secara sistematis sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan berdasarkan data tersebut. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dalam empat tahap yaitu:

- a. Pengumpulan Data

Peneliti mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi.

b. Reduksi Data

“Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan” (Miles 2007: 16).

c. Penyajian Data

“Sajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang diberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan” (Miles 2007: 17).

d. Pengambilan Keputusan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Dalam penarikan kesimpulan ini, didasarkan pada “reduksi data dan sajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian” (Miles 1992:92).

## **RESULT AND ANALYSIS**

Berdasarkan hasil wawancara langsung yang dilakukan peneliti pada kepala Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo, tentang penerapan kepemimpinan kepala Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo bahwa kepemimpinan di Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo sebagaimana wawancara dengan kepala desa Temenggungan bapak Moh. Iqbal Aliwarsa di bawah ini:

“Saya sebagai kepala desa Temenggungan yang saya garap terlebih dahulu memengaruhi orang rakyat untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang saya diinginkan sesuai tupoksi kepala desa”. Pemimpin harus berilmu dan punya seni dalam memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sifat dan perilaku kepala desa sekiranya bisa

memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan” ”.(Hasil wawancara peneliti pada kepala desa pada tanggal 5 Maret tahun 2022).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa kepala desa sebagai leadership mampu mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Selain itu, kepala desa sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Selain kepala desa sebagai sebagai leadership mampu mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki, kepala desa juga penentu kebijakan dan sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Hal ini sebagaimana wawancara yang disampaikan oleh kepala dusun Krajan dalam Wawancaranya.

“Kepemimpinan ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan”.(Hasil wawancara peneliti pada kepala Kadus Krajan pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

Seiring dengan wawancara yang disampaikan oleh kepala dusun Krajan, sekdes Temenggungan juga menyampaikan dalam wawancaranya.

“Kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau perangkat desa , dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama”.(Hasil wawancara peneliti dengan Sekdes pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

“Pola kepemimpinan memberikan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara

segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata".(Hasil wawancara peneliti pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

Dari hasil wawancara penulis, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Hal ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Penerapan kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi serta memberikan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Seseorang pemimpin yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara langsung oleh tokoh masyarakat Desa di desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo yaitu bapak Abdul Wafi, tentang penerapan kepemimpinan kepala Desa di Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo bahwa;

"Penerapan kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab. kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya."(Hasil wawancara peneliti dengan Sekretaris Desa pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

Dari hasil wawancara penulis, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab. Berdasarkan hasil penelitian dari wawancara dan observasi yang telah penulis lakukan, selanjutnya penulis melakukan pembahasan mengenai pelaksanaan disiplin kerja oleh Kepala Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo .

Sikap disiplin dikantor Desa Temenggungan dapat dilihat dari tata tertib kantor desa Temenggungan sendiri, melakukan pekerjaan dengan penuh dengan penuh tanggung jawab, melakukan sesuatu tanpa ada paksaan dari siapapun dan taat dalam menjalankan tugas dan fungsi perangkat desa. Hal ini sebagaimana wawancara dengan bapak Bahrul Huda Kadus Parseh dalam wawancaranya.

“Terimakasih kepercayaannya wawancara dengan saya , menurut kami masalah disiplin perangkat desa sangat penting artinya terutama dalam upaya percepatan dan meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Sebagai aparatur pemerintah secara otomatis menjadi motor penggerak pembangunan sudah selayaknya memelopori masalah disiplin, mengingat tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab aparatur pemerintah yang sangat berat, rumit dan menentukan maka aparatur harus meningkatkan kemampuan dan kualitas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas” (Hasil wawancara peneliti dengan Kadus Sukun pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan suatu keadaan dimana seseorang mampu melakukan peraturan yang ada, agar kedisiplinan berjalan dengan baik seperti dalam berpakaian. disiplin mengikuti jam masuk, istirahat dan pulang, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, para perangkat desa tersebut hendaklah menjalankannya dengan penuh kesadaran.

Disiplin kerja adalah usaha yang dilaksanakan untuk menciptakan keadaan suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui sistem pengaturan yang tepat, hal ini sebagaimana wawancara yang disampaikan oleh pendamping desa Temenggungan bapak Saiful Haq dalam wawancaranya.

“Terima kasih kesempatannya yang diberikan pada saya sebagai pendamping desa Temenggungan. Yang saya ketahui cara kepemimpinan kepala desa Temenggungan bapak Iqbal sudah bisa mengubah suatu perilaku perangkat desa untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan dari kutipan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan kerja perangkat desa Temenggungan sudah mulai tertib dan teratur, dimana orang-orang yang bergabung dalam wadah organisasi melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya secara tertib, teratur dan disiplin sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku atau di tetapkan dalam organisasi tersebut sehingga tidak ada yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. (Hasil wawancara peneliti dengan Pendamping Desa pada tanggal 6 Maret tahun 2022).

Dari berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja sikap disiplin perangkat desa sudah, dalam hal pelayanan sudah baik terlihat dari alur mekanisme yang dibuat di kantor desa sudah sesuai, peneliti melihat perangkat desa di kantor desa Temenggungan sudah baik dalam melaksanakan sikap disiplin hal ini terbukti dengan mematuhi tata tertib di kantor desa Temenggungan . Perangkat desa kantor desa Temenggungan dalam melaksanakan tugas sudah penuh dengan tanggung jawab dengan penuh semangat tanpa ada rasa mengeluh dengan pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari.

Prosedur yang sesuai pelayanan di perangkat desa Temenggungan dengan masyarakat setempat nilai tanggung jawab ialah kesadaran manusia atas tingkah lakunya, berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Beberapa hal yang terkait erat dengan pengertian tanggung jawab di antaranya adalah hak dan kewajiban, pengabdian, pengorbanan dan norma sosial. Salah satu jenis tanggung jawab adalah tanggung jawab terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Setiap manusia ingin hidupnya di dunia berarti dan mempunyai kehidupan yang lebih baik di akhirat yang kekal. Oleh karena itu, setiap tindakannya berkaitan dengan tanggung jawab manusia sebagai upaya pencapaian tujuan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan bukan hanya menjadi pemimpin atas sekelompok orang akan tetapi juga dapat menjadi sahabat dan kawan bagi karyawannya, dalam hal ini pimpinan diharapkan juga dapat memberikan perhatian bagi karyawan, dengan menerima segala masukan dan kritikan dari bawahan dan dapat memberi solusi bagi karyawan yang memiliki sebuah masalah khususnya masalah pekerjaan dan mampu menciptakan suasana harmonis dalam lingkungan pekerjaan. Sehingga apa yang menjadi tujuan pimpinan dalam hal ini mengharapkan karyawan untuk lebih menjaga kedisiplinan dalam bekerja dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber terkait dengan prosedur yang sesuai pelayanan di perangkat desa Temenggungan dengan masyarakat setempat dapat diuraikan sebagai berikut dalam tabel 4.2 :

Tabel 4. 2

No	Nama	Hasil Wawancara
1	Kaur Pembangunan (ardi)	Prosedur yang baik yaitu harus sesuai dengan aturan yang berlaku dan kemudian staf dikantor desa harus ramah dengan semua kalangan masyarakat dan tidak memihak atau memprioritaskan orang yang lebih penting, tentunya tidak meminta biaya tambahan (pungutan liar).
2	Kasi Pemerintahan (susana) .....lanjutan 1	Pelayanan yang ramah serta penjelasan yang betul dapat dijadikan acuan dalam melayani masyarakat.
3	Kepala Desa (mandiro)	Sejauh ini dikantor desa sudah sangat baik dalam melayani karena alur yang dibuat sudah cukup sangat jelas.
4	Ketua RT 5	Prosedur yang baik prosedur yang sesuai dengan aturan yang dibuatnya yaitu melayani masyarakat dengan baik.
5	Ketua RT 6	Pelayanan yang baik menurut saya yaitu hak, wewenang dan kewajiban masyarakat sudah dipenuhi oleh kantor desa.
6	Ketua RT 7	Menurut saya pelayanan sesuai prosedur yang baik adalah pelayanan yang tidak ada pungutan liarnya (pungli).

7	Ketua RT 8	Menurut saya pelayanan yang baik yang sesuai dengan peraturan yang ada di kantor desa itu sendiri.
8	Rahmat (masyarakat desa Temenggungan )	Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desan Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.
9	Syukur (masyarakat desa Temenggungan )	Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desan Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.
10	Yakobus (masyarakat desa Temenggungan )	Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desan Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.

11	Nikolas (masyarakat desa Temenggungan )	Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desan Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan
12	Robin (masyarakat desa Temenggungan )	lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah. Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desan Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.
13	Lisa (masyarakat desa Temenggungan )	Mengenai prosedur pelayanan sudah dirasakan dengan baik dan tidak bertele-tele apabila syaratnya sudah lengkap dari pihak masyarakat akan dilayani dengan baik., namun terkadang ada biaya tambahan yang diminta sebesar sepuluh ribu rupiah. Contoh pelayanan yang dilayani oleh perangkat desa desa Temenggungan diantaranya : Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan ktp, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.

Kepala desa merupakan ujung tombak pelaksanaan kebijakan pemerintahan masyarakat. Sebagai representasi kehadiran negara, desa adalah garda terdepan yang berhubungan langsung dengan rakyat. Dari hasil wawancara diatas yang dilakukan peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelayanan sudah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada, prosedur disini yaitu sesuai dengan tata tertib serta aturan yang berlaku dikantor desa itu sendiri dan ini merupakan kesimpulan hasil wawancara dari perangkat desa kantor desa Temenggungan .

Sedangkan hasil wawancara dengan masyarakat setempat masyarakat masih merasakan adanya pungutan liar yang dianggap tidak sesuai dengan tata tertib prosedur pelayanan di desa Temenggungan sendiri. Mengenai kelengkapan dari masyarakat dalam mengurus hal di kantor desa Temenggungan sudah lengkap dna hanya tinggal diproses namun terkadang masih di perlambat karena faktor pungli tersebut. Sedangkan bentuk pelayanan dikantor desa tersebut diantaranya Pelayanan kartu keluarga, Pelayanan KTP, Pelayanan surat pindah, Pelayanan akta kelahiran, Pelayanan surat kematian, Pelayanan surat keterangan lain (pengajuan perizinan, SKU, SIU & NPWP, Surat ijin kerja, SKCK, Surat nikah.

Dari wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa merubah kebiasaan lama butuh waktu yang cukup lama, begitu pula pengaruh ekonomi seorang perangkat desa menyebabkan perangkat desa berani melaksanakan pekerjaan di luar kedinasan atau kantor dimana tempat perangkat desa bekerja. Hal ini terjadi dikarenakan gaji yang di peroleh dirasa kurang mencukupi kebutuhan kesehariannya sehingga mencari pekerjaan di luar kantor untuk menambah penghasilan tambahan dan mengabaikan tugas utamanya sebagai perangkat desa yang sudah di gaji oleh negara untuk melayani masyarakat.

Wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tindakan hukum terhadap orang-orang tersebut dipandang sebagai tindakadn yang tidak wajar. Kondisi demikian merupakan sebuah kesesatan publik yang dapat merugikan organisasi secara menyeluruh. Dalam keadaan di mana masyarakat lemah karena miskin, buta hukum, buta administrasi, korupsi berjalan seperti angin lewat. Membentukan disiplin, etika dan moral ditingkat pejabat pengambil keputusan, sangat diperlukan untuk menangkal

kebijakan yang diambil penuh dengan nuansa kepentingan pribadi dan golongan/kelompok. Kalau itu yang terjadi, tanpa disadari bahwa itu merupakan penyalahgunaan wewenang jabatan, yang disebut *abuse of power*. Perwujudan tindakan penyalahgunaan wewenang jabatan tersebut sebagian besar berdampak pada terjadinya Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN).

Dari beberapa wawancara teralah dilakukan oleh penelitim peneliti melakukan observasi di pemerintahan Desa Temenggungan, ada beberapa temuan yang dijumpai oleh peneliti diantaranya:

“Setelah kami mengadakan observasi di pemerintahan desa Temenggunganm kami menemukan dua hal, mengenai kedisiplinan di Desa Temenggungan , ditemukan beberapa kendala, yakni:

1. Kurangnya kesadaran perangkat desa tentang kedisiplinan, hal tersebut menyebabkan perangkat desa terkadang melanggar peraturan yang ada, misalnya datang dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja. Selain itu, hal tersebut juga mengakibatkan perangkat desa acuh terhadap himbauan kepala desa untuk meningkatkan kedisiplinan.
2. Tidak ada perangkat desa yang bisa dipercaya secara penuh untuk mengawasi petugas apabila Kepala Desa sedang berada diluar kantor” Observasi peneliti Pada tanggal 9 Maret 2022”

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti bias ditarik kesimpulan bahwa kendala dalam Peningkatan Kedisiplinan Aparatur Desa Di Kantor Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo yang ada dua hal yaitu kurangnya kesadaran perangkat desa tentang kedisiplinan dan Tidak ada perangkat desa yang bisa dipercaya secara penuh untuk mengawasi petugas apabila Kepala Desa sedang berada diluar kantor. Dua hal kendala tersebut muncul tiga faktor:

Faktor pertama adalah Tujuan dan Kemampuan, penghambat dari tujuan dan kemampuan ada di faktor usia. Faktor usia dapat mempengaruhi peningkatan kedisiplinan dalam tujuan dan kemampuan sebab akan ada ketidak sesuaian dengan tujuan dan target dan ada penurunan kemampuan yang disebabkan faktor usia.

Faktor kedua penghambat Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kedisiplinan Aparatur Desa Di Kantor Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo adalah Kepemimpinan mempunyai penghambat menjadi figure dalam peningkatan kedisiplinan. Diman figure seorang pemimpin sangat penting dalam peningkatan kedisiplinan aparatur sipil negara karena akan menjadi contoh oleh perangkat desa .

Faktor ketiga ialah balas jasa, kurang peran pemimpin dalam memberikan informasi kepada bawahan bahwa di Kantor Desa Temenggungan memiliki peraturan tersendiri dalam pelaksanaan lembur yang dilakukan oleh perangkat desa karena ada beberapa perangkat desa yang tidak mengetahui bahwa ada jam lembur yang dilakukan oleh Kantor Desa.

Faktor keempat ialah keadilan, mengenai ketidakadilan seorang pemimpin antara satu perangkat desa dengan perangkat desa yang lain. Karena ada beberapa tindakan yang sifatnya penegakan disiplin hendaknya di sama rata tidak ada perbedaan antara mempunyai jabatan, staf dan perangkat desa . Berdasarkan hasil observasi masih sangat banyak penghambat dalam peningkatan kedisiplinan aparatur desa, walaupun demikian ada beberapa faktor yang tidak ada penghambat dalam peningkatan kedisiplinan.

Kendala-kendala yang ada pada Pemerintahan Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan hanya masalah kedinasan pemerintahan, adapun kendala-kendala tersebut diantaranya adalah :

a. Meninggalkan pekerjaan atau tugas kantor

Perangkat desa meninggalkan kantor tanpa alasan atau izin kepada atasan, sehingga pekerjaan kantor

b. Pengaruh ekonomi dari perangkat desa

Perangkat desa melaksanakan pekerjaan di luar kedinasan atau kantor dimana tempat perangkat desa bekerja. Hal ini terjadi dikarenakan gaji yang di peroleh dirasa kurang mencukupi kebutuhan kesehariannya sehingga mencari pekerjaan di luar kantor untuk menambah penghasilan tambahan dan mengabaikan tugas

utamanya sebagai perangkat desa yang sudah di gaji oleh negara untuk melayani masyarakat.

c. Penyalahgunaan hak dan wewenang atau tanggung jawab

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis melalui wawancara dan observasi mengenai kedisiplinan di Desa Temenggungan , ditemukan beberapa kendala, yakni:

1. Kurangnya kesadaran perangkat desa tentang kedisiplinan, hal tersebut menyebabkan

perangkat desa terkadang melanggar peraturan yang ada, misalnya datang dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja. Selain itu, hal tersebut juga mengakibatkan perangkat desa acuh terhadap himbauan kepala desa untuk meningkatkan kedisiplinan.

2. Tidak ada perangkat desa yang bisa dipercaya secara penuh untuk mengawasi petugas apabila Kepala Desa sedang berada diluar kantor.

Dalam pelaksanaan Peraturan Kantor Desa Temenggungan masih banyak hambatan – hambatan dalam peningkatan kedisiplinan aparatur Desa. Ada beberapa faktor penghambat Peran Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kedisiplinan Aparatur Desa di Kantor Desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo.

Faktor pertama adalah Tujuan dan Kemampuan, penghambat dari tujuan dan kemampuan ada di faktor usia. Faktor usia dapat mempengaruhi peningkatan kedisiplinan dalam tujuan dan kemampuan sebab akan ada ketidak sesuaian dengan tujuan dan target dan ada penurunan kemampuan yang disebabkan faktor usia.

Faktor kedua penghambat Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan kedisiplinan aparatur desa di kantor desa Temenggungan Kecamatan Krejengan Kabupaten Probolinggo adalah Kepemimpinan mempunyai penghambat menjadi figure dalam peningkatan kedisiplinan. Diman figure seorang pemimpin sangat penting dalam peningkatan kedisiplinan aparatur sipil negara karena akan menjadi contoh oleh perangkat desa .

Faktor ketiga ialah balas jasa, kurang peran pemimpin dalam memberikan informasi kepada bawahan bahwa di Kantor Desa Temenggungan memiliki peraturan tersendiri dalam pelaksanaan lembur yang dilakukan oleh perangkat desa karena ada beberapa perangkat desa yang tidak mengetahui bahwa ada jam lembur yang dilakukan oleh Kantor Desa.

Faktor keempat ialah keadilan, mengenai ketidakadilan seorang pemimpin antara satu perangkat desa dengan perangkat desa yang lain. Karena ada beberapa tindakan yang sifatnya penegakan disiplin hendaknya di sama rata tidak ada perbedaan antara mempunyai jabatan, staf dan perangkat desa. Berdasarkan hasil wawancara masih sangat banyak penghambat dalam peningkatan kedisiplinan aparatur desa, walaupun demikian ada beberapa faktor yang tidak ada penghambat dalam peningkatan kedisiplinan.

Dalam pelaksanaan pengawasan terutama mengenai kedisiplinan dari perangkat desa tidak akan lepas dari hambatan. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Kabupaten Probolinggo adalah sebagai berikut :

a. Dari aspek pimpinan

1) Budaya pekewuh/sungkan

Budaya pekewuh (Jawa) dalam bahasa Indonesia Sungkan bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan perangkat desa sudah sangat dekat sehingga pimpinan merasa enggan untuk menegur apabila melakukan kesalahan. Teguran itu dilakukan sesekali meski ada berulang kali kesalahan kecil yang dilakukan. Hal ini banyak terjadi karena Kasi di kantor ini ada tiga wanita dan satu wanita staf. Biasanya wanita meski tidak keseluruhan lebih banyak mengedepankan perasaan sehingga enggan untuk menegur perangkat desa yang melakukan kesalahan ataupun yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik.

## REFERENCES

- Fajar Nurhidayat (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja perangkat desa (Studi Kasus pada perangkat Desa Wilayah Selatan Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal). CV Haragon Surabaya. *Agora*, 1(3), 1399–1408.
- Sabdo teguh Prakoso (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1(1).
- Galih Aisia (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan kepala desa terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa ditinjau dari ekonomi Islam. *Cakrawala*, 18(2), 157–170.
- Rusli (2018). Pengaruh disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor desa Sipaenre Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3), 515–523.
- Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2018). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on satisfaction and Employee Performance. *Jurnal Emba*, 4(5), 353–361.
- Muhlisin, M., & Rahman, M. (2021). The influence of marketing abilities, innovation abilities and learning abilities on the performance of UKM in The Region Diy Province. *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 234.
- Agustina (2019). Kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kedisiplinan aparatur pemerintahan di Kecamatan Manggalewa kabupaten Dompu tahun 2018/2019. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2).
- Darman. (2016). Teori-Teori Manajemen Dan Organisasi, Pengertian Kinerja. <http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2016/01/kinerja-pegawai.html>
- Divisi Human Resource. (2019b). Pencapaian Kinerja Departemen Asset & Office Management Tahun 2019.
- Firdaus, & Zamzam, F. (2018). Aplikasi Metodologi Penelitian (1st ed.). Deepublish Publisher.
- Rahnian Mutiaram dan Muhammad Iqbal (2021). The Influence of leadership and organizational culture on employee performance of PT, Georg Fischer Indonesia through motivation as interveninf variable. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 3(2), 150–158.
- Herujito, Y. M. (2001). Dasar-Dasar Manajemen. Grasindo Gramedia widiasaranaIndonesia. Jagad.id. (2019). Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli Dan Secara Umum. <https://jagad.id/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli-dan-secara-umum/>
- Kesuma, B., & Syamsuddin, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panin Bank Cabang Atmo Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2), 103–117.
- Kustrianingsih, M. R., Minarsih, M. M., & Hasiolan, L. B. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Management*, 02(02), 1–13.
- Permatasari, J. A., Musadieg, M. Al, & Mayowan, Y. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT BPR Gunung Ringgit Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25(1), 86139.
- Priansa, D. J., & Garnida, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Ecodemica*, III(1), 342–347.
- Rahman, M. A., & Maysaroh, S. (2020). Effect Of Work Life Policy, Work Involvement And Conflict Of Working Family To Turnover Intentions On Employees. *Ar-Ribhu: Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah*, 1(2), 213–233.
- Rahman, M. A. (2021). Pengaruh Suasana Hati dan Kompetensi terhadap Kinerja Usaha melalui Kewirausahaan terhadap UMKM di Desa Tanjung Bumi Kab. Bangkalan. *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(1), 74–90.
- Raharjo, S. (2016). Cara Melakukan Uji F Simultan dalam Analisis Regresi Linear Berganda. <https://www.spssindonesia.com/2016/08/cara-melakukan-uji-f-simultan-dalam.html>
- Siregar, S. (2015). Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif (F. Hutari (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.