

**PERANAN CAMAT DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI KECAMATAN
(Studi Pada Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Oleh:

**TRANTORO ARDI KURNIAWAN
0310310132-31**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2008**

MOTTO

Jika diri kita semakin jauh dari Allah
Kita kan terasa berlumur dosa dan maksiat
Sudahilah langkah salah kita kepada-Nya
Jangan lepaskan sujud kita kepada-Nya
Rasa rindu atas pelukan-Nya
Menghantarkan teringat hina dan dosa-dosa kita
Tangis kita selalu terpecah
Kala bersujud merintih, memohon, meminta
seiring bergulir air mata
Mintalah kepada Allah agar kita dijadikan kekasih-Nya

(Hamba Allah)

Barang siapa yang berbuat sesuai dengan Rahmat dan Hidayah Allah
Maka sesungguhnya dia berbuat itu untuk keselamatan dirinya sendiri
Barang siapa yang berjalan di jalan yang sesat
Maka sesungguhnya dia tersesat merugikan dirinya sendiri
Jauhilah perbuatan Dosa
Karena perbuatan itu akan selalu menjebak kita

(Hamba Allah)

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 29 Januari 2008
Jam : 09.00 WIB.
Skripsi atas nama : Triantoro Ardi Kurniawan
Judul : Peranan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kecamatan (Studi Pada Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto)

Dan dinyatakan Lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Drs. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 130 890 054

Endah Setyowati, S.Sos, M.Si
NIP. 132 231 708

Anggota

Anggota

Drs. Imam Hardjanto, M.AP
NIP 130 518 958

Drs. Irwan Noor, MA
NIP 131 573 387

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis ter kutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan-perundang-undangan yang berlaku. (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 29 Januari 2008

Mahasiswa

Matrek

Nama : Triantoro Ardi Kurniawan

Nim : 0310310132

RINGKASAN

Triantoro Ardi Kurniawan, 2008, **Peranan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kecamatan (Studi Pada Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto)**, Ketua Komisi Pembimbing: Drs. Tjahjanulin Domai, MS, Anggota: Endah Setyowati, S.Sos, M.Si., 104 Hal+xii

Pemerintah kecamatan merupakan perangkat daerah/ kota yang dipimpin kepala kecamatan. Dalam gerak dan aktivitas pemerintahannya ditujukan kepada arah terselenggaranya pemerintahan kabupaten/ kota dengan bertujuan untuk mencapai tujuan nasional. Agar pencapaian tujuan nasional ini tercapai dengan baik, maka penyelenggaraan pemerintah kecamatan perlu ditunjang oleh aparatur yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi. Dan Camat selaku pimpinan dalam organisasi Kecamatan berkewajiban untuk berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai serta memelihara iklim kondusif pada kantor kecamatan.

Peranan Camat dalam meningkatkan kinerja terhadap pegawainya ini harus dikembangkan dan dilaksanakan secara berkesinambungan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu dan kualitas kerja pegawai kecamatan. Hal ini bertujuan agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif. Selain peran dari Camat, kualitas kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin (Camat) tersebut juga akan sangat menentukan berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga Peran Camat sebagai pimpinan hanya akan efektif jika kepemimpinan tersebut diterima oleh bawahannya.

Berdasarkan hal tersebut, Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seperti apa Peranan Camat Dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto, serta bagaimana peningkatan kinerja pegawai kecamatan dengan adanya peranan Camat tersebut

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data melalui observasi/ pengamatan, wawancara, dan dokumentasi atas segala fenomena dan keterangan dari berbagai sumber data terkait. Instrumen penelitian ini terdiri dari peneliti sendiri, pedoman wawancara, dan alat-alat tulis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Peranan yang dilakukan Oleh Camat Trowulan adalah baik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Indikasi ini terlihat dari kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan mengupayakan ketepatan waktu, kedisiplinan yang tinggi yang dilihat dari kehadiran pegawai, kerja sama yang baik antar pegawai serta kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai juga tergolong baik. Hal ini dapat terwujud dengan adanya peranan yang dilakukan oleh Camat meliputi pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan, komunikasi dengan bawahan yang terjalin dengan baik searah sebagai wujud komunikasi formal dan dua arah melalui hubungan atasan dengan bawahan, selain itu Camat memberikan dukungan dan arahan kepada bawahannya dengan cara melakukan pengawasan, dan terakhir Camat melakukan pengembangan pegawainya dengan cara mengikutkan para pegawainya dalam

berbagai macam kursus, pendidikan, latihan, seminar, dan lokakarya yang disediakan oleh pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Meskipun peranan Camat dapat dikatakan cukup baik, akan lebih baik lagi apabila masalah lain yaitu tentang prosedur dan pelayanan yang dilakukan oleh pegawai kepada masyarakat yang kurang efektif dan berbelit dapat diatasi. Dalam hal ini pemimpin harus memfokuskan peranannya dengan melakukan pengawasan tidak hanya terpaku pada unsur dibawahnya yaitu Kasi-Kasi saja tetapi juga seluruh pegawai atau staf-staf yang tidak mempunyai jabatan.

SUMMARY

Triantoro Ardi Kurniawan, 2008, **The Role Of Subdistrict Head In Improving District Officer Performance (Study At Trowulan District Office Mojokerto Regency)**, Counsellor Commission Chief : Drs. Tjahjanulin Domai, MS, Member : Endah Setyowati, S.Sos, M.Si., 103 Pages+xii

District government are local/ city attribute which led by district head. In its governance activity and motion are addressed to direction well-held of sub-province/ town governance with aim to reach the national target. In order the attainment of this national target is reached better, hence district management government require to be supported by aparatur with good quality and have high performance. And district head in district organization is obliged to play a part to improve officer performance and also look after good work climate at district office.

Subdistrict head role in improving performance their offices must be chronically developed and executed in order to repairing and upgrading grade and quality of district officer. This matter aim to be passed to society service become more efficient and effective. In addition of subdistrict head role, leadership quality from these leader (Subdistrict head) also be a deteminant factor in successfulness of attainment organization goal, thus subdistrict head role as a leader will be effective if these leadership are accepted by his staff.

According above, this research is condusted to know subdistrict head role in improving district officer performance at trowulan district office mojokerto regency, and how district officer performance progress that connected by these subdistrict head role.

This is descriptive research with qualitative approach. Data source consist of primary data and secondary data collected with data collecting technique through observation, interview, and documentation to the all boldness and phenomenon from various source of related/ relevant data. This research instrument consist of researcher itself, guidance of interview, and stationeries.

This research result show that the role which is conducted by Trowulan subdistrict head is goodness in improving officer performance. This indication seen from officer performance in executing work duty by striving on time, high discipline which seen from attendance of officer, good cooperation between officer and quality of work yielded by officer also pertained goodness. This matter has been formed with existence of role conducted by sub-regency chief cover decision making entangling staff, communications with staff which intertwine unidirectional better as formal communications form and two direction through superior relation with staff, besides district head give instruction and support to its staff by conducting observation, and is last of sub-regency chief conduct development its officer by join all its officer in various courses, education, practice, seminar, and workshop provided by government Mojokerto regency.

Though subdistrict head role can be told is good enough, it will be better if the other problem about service and procedure conducted by officer to less circumlocutory and effective society can overcome. In this case leader have to focussed his role by doing observation not only fetching up all standing at element below him that is just section chiefs but also entire/all staffs or officer which don't have position.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peranan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kecamatan”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana administrasi publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Solichin Abdul Wahab.Phd. selaku ketua jurusan Administrasi Publik dan Bapak Dr. Imam Hanafi S.Sos, M.Si., M.S. selaku sekretaris jurusan Administrasi Publik beserta semua dosen administrasi publik dan seluruh staf pengajaran.
3. Bapak Drs. Tjahjanulin Domai, MS. atas bimbingan, saran dan masukan demi kesempurnaan penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Endah Setyowati, S.Sos, M.Si. Atas kesabaran dan bimbingan secara terus menerus selama penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. H. Karel selaku Camat Trowulan Kabupaten Mojokerto atas informasi dan data yang diberikan sehingga memungkinkan penulis melengkapi serta menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Tanto Suhariyadi, S.Sos,MS. Selaku Sekretariat Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto atas informasi yang diberikan sehingga memungkinkan penulis melengkapi serta menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Kepala Seksi dan staff Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto atas informasi dan data yang diberikan sehingga memungkinkan penulis melengkapi serta menyelesaikan skripsi ini.

8. Seluruh Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi, terutama jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sebagai bekal untuk terjun di lingkungan masyarakat pada masa yang akan datang
9. Orang tua dan kakakku atas cinta, do'a, dukungan, kesabaran dan ketulusannya. Terimakasih telah selalu menjadi tempat berbagi penulis.
10. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya. Semoga Tuhan membalas segala kebaikan anda.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2008

penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| MOTTO | |
| TANDA PENGESAHAN | |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | |
| RINGKASAN | i |
| SUMMARY | iii |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.4 Kontribusi Penelitian | 8 |
| 1.5 Sistematika Pembahasan..... | 9 |

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

| | |
|---|----|
| 2.1. Pemerintahan Daerah | |
| 2.1.1. Pengertian Pemerintah Daerah | 10 |
| 2.1.2. Desentralisasi..... | 11 |
| 2.1.3. Pelayanan Publik..... | 13 |
| 2.2. Otonomi Daerah | |
| 2.2.1 Pengertian Otonomi Daerah | 14 |
| 2.2.2 Tujuan Dan Hakekat Otonomi Daerah..... | 15 |
| 2.3. Pemerintah Kecamatan | |
| 2.3.1. Pengertian Pemerintah Kecamatan | 16 |
| 2.3.2. Struktur Organisasi Kecamatan | 18 |
| 2.3.3. Camat Selaku Kepala Kecamatan..... | 19 |
| 2.4. Kepemimpinan | |
| 2.4.1. Pengertian Kepemimpinan | 20 |
| 2.4.2. Syarat Kepemimpinan..... | 23 |
| 2.4.3. Fungsi Kepemimpinan | 23 |
| 2.4.4. Sifat Pemimpin | 25 |
| 2.4.5. Gaya Kepemimpinan..... | 26 |
| 2.5. Kinerja | |
| 2.5.1. Pengertian Kinerja | 29 |
| 2.5.2. Ukuran Kinerja | 30 |
| 2.5.3. Penilaian Kinerja..... | 32 |
| 2.5.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 33 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1. Jenis Penelitian | 35 |
| 3.2. Fokus Penelitian | 36 |
| 3.3. Lokasi dan Situs Penelitian | 37 |
| 3.4. Sumber Data | 38 |
| 3.5. Teknik Pengumpulan Data | 38 |
| 3.6. Instrumen Penelitian | 40 |
| 3.7. Analisis Data | 40 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| 4.1. Gambaran Umum Kabupaten Mojokerto | |
| 4.1.1. Keadaan Geografis | 43 |
| 4.1.2. Penduduk | 46 |
| 4.1.3. Visi dan Misi Kabupaten Mojokerto | 47 |
| 4.1.4. Arah Pembangunan Kabupaten Mojokerto | 48 |
| 4.2. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Trowulan | |
| 4.2.1. Visi, Misi, Kebijakan, dan Strategi Kantor Kecamatan Trowulan Kecamatan | 50 |
| 4.2.2. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Kecamatan Trowulan | 52 |
| 4.2.3. Rencana Program Dan Kegiatan Indikatif Kecamatan Trowulan | 54 |
| 4.2.4. Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Trowulan | 56 |
| 4.2.5. Sarana dan Prasarana Kantor Kecamatan Trowulan | 57 |
| 4.2.6. Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Trowulan | 58 |
| 4.3. Data Fokus Penelitian | |
| 4.3.1. Peranan Camat | 62 |
| 1). Aktivitas Pengambilan Keputusan | 62 |
| 2). Pengawasan Kerja | 65 |
| 3). Pengembangan Pegawai | 68 |
| 4). Komunikasi Atasan Dengan Bawahan | 70 |
| 5). Pemberian Dukungan dan Arahan | 73 |
| 4.3.2. Peningkatan Kinerja Pegawai | |
| 1). Tingkat Kehadiran Pegawai | 75 |
| 2). Kerja Sama antar Atasan dan bawahan | 76 |
| 3). Kuantitas Pekerjaan Yang Dapat diselesaikan | 78 |
| 4). Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan | 79 |
| 5). Kualitas Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai | 80 |
| 4.4. Analisis Dan Interpretasi Data | |
| 4.4.1. Peranan Camat | |
| 1). Aktivitas Pengambilan Keputusan | 81 |
| 2). Pengawasan Kerja | 83 |
| 3). Pengembangan Pegawai | 85 |
| 4). Komunikasi Atasan Dengan Bawahan | 86 |
| 5). Pemberian Dukungan dan Arahan | 89 |
| 4.4.2. Peningkatan Kinerja Pegawai | |
| 1). Tingkat Kehadiran Pegawai | 91 |
| 2). Kerja Sama antar Atasan dan bawahan | 92 |

| | |
|--|----|
| 3). Kuantitas Pekerjaan Yang Dapat diselesaikan | 94 |
| 4). Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan..... | 94 |
| 5). Kualitas Pekerjaan Yang Dihasilkan Pegawai | 96 |

BAB V PENUTUP

| | |
|-----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan | 97 |
| 5.1. Saran | 100 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA | 102 |
|-----------------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| LAMPIRAN | 105 |
|-----------------------|-----|

DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul | Hal |
|-----|---|-----|
| 1 | Bagan Proses Dalam Kepemimpinan | 21 |
| 2 | Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif | 42 |
| 3 | Peta Wilayah Kabupaten Mojokerto | 45 |
| 4 | Bagan Struktur Organisasi Kecamatan Trowulan | 57 |

DAFTAR TABEL

| No | Judul | Hal |
|-----------|---|------------|
| 1. | Sarana dan Prasarana Pada Kantor Kecamatan Trowulan | 58 |
| 2. | Susunan Nama Pemangku Jabatan Struktural | 59 |
| 3. | Keadaan Pegawai Menurut Pangkat/ Golongan | 60 |
| 4. | Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan | 61 |
| 5. | Keadaan Pegawai Menurut Umur | 61 |
| 6. | Keadaan Pegawai Menurut Masa Kerja | 62 |
| 7. | Pendapat keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan | 63 |
| 8. | Pendapat Pegawai Mengenai Pengawasan kerja yang dilakukan Camat | 66 |
| 9. | Pendapat Bawahan Mengenai upaya pengembangan pegawai Yang dilakukan Camat Trowulan | 69 |
| 10. | Diklat/ kursus yang pernah diikuti pegawai | 69 |
| 11. | Pendapat Pegawai tentang Komunikasi atasan dengan bawahan | 71 |
| 12. | <u>Pendapat Pegawai tentang pemberian dukungan dan arahan</u> | 73 |
| 13. | Jumlah kehadiran pegawai dalam 1 bulan | 76 |
| 14. | Kerjasama antara atasan dan bawahan | 77 |
| 15. | Kuantitas Pekerjaan yang dapat diselesaikan per hari sesuai tugas rutin | 78 |
| 16. | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan Pekerjaan | 79 |
| 17. | Kualitas pekerjaan yang dihasilkan Pegawai | 80 |

DAFTAR LAMPIRAN

| No. | Judul | Hal |
|------------|---|------------|
| 1 | Bagan Struktur Organisasi Kecamatan Trowulan | 103 |
| 2 | Matrik Rencana Kerja Pemerintahan Daerah Kabupaten Mojokerto | 104 |
| 3 | Laporan Kependudukan Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto Tahun 2007 | 105 |
| 4 | Laporan Jumlah PNS Yang Mengikuti Diklat Struktural | 106 |
| 5 | Pedoman Wawancara | 107 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka terjadi perubahan yang fundamental terhadap substansi ketentuan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, dan berimplikasi terhadap sistem dan mekanisme pemerintahan di daerah. Sesuai ketentuan pasal 2 Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 yang menyatakan bahwa pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menurut asas otonomi dan tugas pembantuan memiliki hubungan dengan pemerintahan pusat dan daerah lainnya meliputi hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam, dan sumber daya alam lainnya yang dilaksanakan secara adil dan selaras. Sehingga menimbulkan hubungan administrasi dan kewilayahan antar susunan pemerintahan.

Pelaksanaan otonomi daerah dalam ketentuan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 menggariskan bahwa titik berat otonomi diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota, hal ini berarti kabupaten atau kota merupakan daerah yang mempunyai kewenangan luas dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sehingga dengan adanya hal tersebut maka dalam pengaturannya tidak ada lagi hubungan hirarki antara daerah propinsi dan daerah kabupaten atau kota.

Penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat adalah tugas-tugas pemerintah. Sehubungan dengan tugas-tugas pemerintah tersebut, maka diperlukan aparatur negara yang merupakan unsur penting penunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional khususnya Pegawai negeri sipil yang merupakan unsur terbesar dalam aparatur negara. Sebagaimana yang dikemukakan Kartasmita (1996:3) bahwa ” manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling utama diantara sumber daya lain yang secara terus menerus dibangun kemampuan dan kekuatannya

sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan”. Pegawai negeri sipil disamping dituntut dan dibutuhkan dalam segi kuantitasnya yang mencukupi juga tidak kalah pentingnya yaitu segi kualitas yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana dalam penjelasan umum Undang-undang 43 Tahun 1999 yang menyatakan, ”bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri”.

Pembangunan nasional pada dasarnya meliputi segala aspek, sesuai dengan apa yang dicita-citakan oleh Pemerintah Indonesia dan sebagaimana yang dituangkan dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Perencanaan Pembangunan Nasional, yaitu:

Pembangunan Nasional Merupakan upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka mencapai tujuan bernegara dan diselenggarakan berdasarkan demokrasi dengan prinsip-prinsip kebersamaan, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, serta kemandirian dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan Nasional.

Di dalam sistem dan mekanisme pembangunan nasional tersebut, terdapat beberapa sasaran yang hendak dicapai dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat yang saling berkaitan dan terpadu, sehingga antara bidang yang satu dengan bidang lainnya terdapat hubungan yang erat bahkan saling mempengaruhi. Salah satu bidang pembangunan itu adalah pembangunan terhadap aparatur negara. Pembangunan terhadap aparatur negara selaku kapasitasnya sebagai penyelenggara pemerintahan tersebut diharapkan meliputi beberapa hal, antara lain:

1. Membersihkan penyelenggara negara dari praktik korupsi, kolusi, nepotisme dengan memberikan sanksi seberat-beratnya sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku,
2. Meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan fungsional serta pengawasan masyarakat, dan mengembangkan etik dan moral.
3. Meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi.
4. Meningkatkan fungsi dan keprofesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan Negara secara

transparan, bersih, dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan.

5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri dan Tentara Nasional Indonesia/ Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk menciptakan aparatur yang bebas dari korupsi, kolusi, nepotisme, bertanggung jawab, profesional, produktif dan efisien.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka tujuan utama pembangunan aparatur negara adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme dari aparatur negara agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan lebih berkualitas serta berhasil guna dan berdaya guna sebagaimana yang diharapkan dari seluruh lapisan masyarakat/ warga negara. Apabila kinerja dari aparatur pemerintah tersebut benar-benar berkualitas, maka masyarakat juga akan semakin mendukung terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu untuk menumbuhkan suatu bentuk tatanan kehidupan seperti diatas, maka pemerintah berusaha untuk melakukan pembinaan terhadap kinerja dari aparatur pemerintah baik yang ada di pusat maupun yang ada di daerah, dan salah satunya adalah perangkat kecamatan. Dimana pembinaan tersebut dapat dilakukan dengan melalui pendidikan dan pelatihan atau kursus-kursus kepemimpinan lainnya.

Hal ini bertujuan untuk menciptakan suatu sosok pegawai yang memiliki kompetensi penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, serta profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis (Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000).

Untuk menciptakan sosok aparatur pemerintah seperti diatas, maka diperlukan suatu bentuk pendidikan dan pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, sebagaimana yang dijelaskan dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa:

Dalam membentuk sosok PNS seperti tersebut di atas, diperlukan Diklat yang mengarah pada:

1. peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air;
2. peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya;

3. peningkatan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Dari rumusan diatas dapat dikatakan bahwa pemerintah selalu berusaha untuk menciptakan suatu aparatur negara baik yang berada di pusat maupun di daerah (termasuk didalamnya adalah perangkat kecamatan) yang profesional dan berkualitas baik dalam pelaksanaan pekerjaannya maupun dari segi keilmuannya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya, karena dengan kinerja yang baik maka pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan organisasi.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan banyak ditentukan oleh kualitas kinerja dari masing-masing pegawai. Kinerja itu sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian kinerja yang baik akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, dan hal ini merupakan kunci dari keberhasilan lembaga organisasi baik swasta maupun pemerintahan.

Pada pemerintahan di tingkat Kecamatan, peningkatan kinerja pegawai dilaksanakan langsung oleh Camat selaku kepala dan pimpinan yang memiliki kedudukan sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan kecamatan. Peranan Camat untuk meningkatkan kinerja terhadap pegawainya ini harus dikembangkan dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai kecamatan ini bertujuan agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif, khususnya pada kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto. Membentuk pegawai yang setia, penuh minat, kreatif, jujur, suka bekerja dan bersemangat agar dapat meningkatkan kinerjanya tidaklah mudah dan membutuhkan proses serta waktu. Sementara itu, kinerja yang rendah atau buruk sering menjadi masalah di bidang manajemen sumber daya manusia. Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan pelayanan yang kurang memuaskan adalah contoh dari kinerja yang rendah.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang tinggi sangat penting untuk kelancaran penyelenggaraan pemerintahan kecamatan. Sedangkan

pada saat ini kinerja pegawai yang rendah merupakan permasalahan bagi kebanyakan organisasi yang umumnya di pemerintahan atau birokrasi tak terkecuali kinerja pada pegawai di Kecamatan Trowulan. Permasalahan yang terjadi akibat dari kinerja pegawai yang rendah di Kecamatan Trowulan antara lain: keterlambatan prosedur dan proses penyelesaian pekerjaan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kurangnya kerjasama antar pegawai dan tingkat kedisiplinan yang kurang. Adanya hal-hal tersebut merupakan alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di Kecamatan Trowulan.

Permasalahan yang terjadi di Kecamatan Trowulan tersebut dapat dilihat dari berbagai aspek, baik dari aspek kepemimpinan dari Camat Trowulan maupun dari aspek kualitas kerja atau perilaku dari pegawai Kecamatan. Akan tetapi Kinerja dari para pegawai merupakan hal yang mungkin sering menjadi sorotan masyarakat. Oleh karena itu, Camat Trowulan diharapkan mampu meningkatkan peranannya, seperti peran dalam meningkatkan disiplin kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama dan lain-lain secara berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai kecamatan yang pada akhirnya akan meningkatkan pelayanan pada masyarakat.

Agar peranan tersebut berjalan sesuai dengan sasaran, maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana Camat menerapkan gaya kepemimpinannya dalam memberikan pembinaan atau arahan kepada pegawainya. Seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1991:13) "bahwa peran pemimpin dalam usaha pencapaian tujuan sangat penting, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagalnya yang dialami oleh sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh orang yang diserahi tugas memimpin dalam suatu organisasi."

Lebih lanjut, Siagian (1991:19) menyatakan " bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang seperti ia lihat ". Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pemimpin yang diartikan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi pihak orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya, paling tidak akan mampu meningkatkan semangat kerja dan

meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian kepemimpinan yang dilakukan oleh Camat tersebut akan lebih mudah diterima dan diserap oleh seluruh pegawai, sehingga para pegawai menjadi lebih paham dan sadar akan tugas dan fungsinya sebagai unsur aparatur negara yang dalam hal ini adalah pemerintah kecamatan.

Selain itu, pegawai atau perangkat kecamatan akan berperan aktif secara sadar dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga akan mewujudkan suatu peningkatan kinerja dari para pegawai kecamatan. Dengan meningkatnya kinerja pegawai kecamatan maka pelayanan kepada masyarakat pun menjadi lebih berkualitas, cepat, tepat serta berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka Camat sebagai perangkat daerah Kabupaten atau kota, dalam kegiatannya Meningkatkan Kinerja pegawai Kecamatan harus memperhatikan seluruh aspirasi dan gagasan dari seluruh pegawainya, baik pegawai yang menduduki jabatan tertentu maupun pegawai dari unsur staf atau bawahan. Dimana dalam menghadapi pegawai kecamatan dengan dasar/ basis pendidikan yang berbeda-beda tersebut diperlukan pengembangan suatu sikap kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan karakter masing-masing pegawai, sehingga Camat mampu menjadi pelaksana, pembina, dan pengarah dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan masyarakat. Disamping itu dengan kepemimpinan yang dimilikinya, maka seorang Camat akan dapat menganalisa terhadap situasi masalah yang dihadapi serta sekaligus mencari jalan pemecahannya.

Semakin kompleksnya beban kerja yang harus dipikul oleh para pegawai kecamatan khususnya Kecamatan Trowulan, mengakibatkan Camat Trowulan selaku penanggung jawab seluruh rangkaian kegiatan di kantornya, harus selalu berupaya secara terarah dan terpadu agar pembinaan terhadap kinerja pegawainya tersebut dapat membuahkan suatu hasil yang maksimal. Oleh karena itu, Camat selaku pembina terhadap kinerja pegawainya di Kecamatan sudah seharusnya membekali diri dengan bobot dan kualitas serta kepemimpinan yang memadai baik dari segi pendidikan formal maupun non formal agar mampu mengatasi berbagai masalah di wilayahnya, khususnya yang berhubungan dengan kualitas pelayanan masyarakat. Sehingga dengan sendirinya berhasil tidaknya pembinaan

terhadap kinerja pegawainya itu, akan banyak ditentukan oleh kapasitas kemampuan yang dimiliki oleh Camat dalam menjalankan kepemimpinannya tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti masalah yang berkenaan dengan Kinerja pegawai Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto. Oleh karena itu penulis mengambil judul **“Peranan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kecamatan” (Studi Pada Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto).**

1.2. Rumusan Masalah

Dalam era globalisasi yang sarat tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan khususnya pada pemerintahan Kecamatan, tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan kinerja dan kualitas profesionalisme pegawai yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat.

Untuk menciptakan sosok pegawai sebagaimana yang dimaksud diatas maka dipandang perlu untuk melakukan pembinaan terhadap para pegawai secara terus menerus (kontinue). Selain itu, peran daripada seorang pemimpin suatu instansi juga perlu diperhatikan, Karena peran seorang atasan/ pimpinan akan berpengaruh terhadap bawahan sehingga akan berpengaruh pula terhadap penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai.

Oleh karena itu, agar peran Camat sebagai pemimpin dapat berpengaruh secara maksimal terhadap kinerja para pegawainya, maka diperlukan suatu pendekatan tertentu supaya kepemimpinan Camat tersebut sesuai dengan harapan dari seluruh pegawainya, sehingga akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja perangkat kecamatan, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, serta untuk lebih mengarahkan pada inti persoalan yang akan diteliti dan sekaligus sebagai saran pemecahannya maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini

dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan?
2. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai kecamatan dengan adanya peranan Camat tersebut ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan berpedoman pada perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan peran Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peningkatan kinerja pegawai kecamatan dengan adanya peranan Camat tersebut.

1.4. Kontribusi Penelitian

1. Dalam Tatanan Akademis, sebagai sarana pengembangan ilmu dan meningkatkan pengetahuan serta pemahaman peneliti dalam bidang penelitian sebagai sarana untuk pemecahan masalah secara ilmiah, terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah sosial kemasyarakatan.
2. Dalam Tatanan Teoritis, dapat memberikan sumbangan kajian dan pemikiran dalam studi Administrasi Publik, terutama dalam kaitannya dengan konteks Peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi peneliti sebagai bekal wawasan dan pengetahuan dalam mengembangkan kemampuan berfikir dan belajar menganalisa fenomena dan permasalahan yang muncul dalam pemerintahan kecamatan. Selain itu juga memberikan kontribusi referensif dan sumbangan informasi komparatif bagi peneliti lain yang berkaitan dengan perwujudan peningkatan kinerja pegawai Kecamatan atas peranan yang dilakukan oleh Camat.
3. Dalam Tatanan Praktis, Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu masukan bagi pemerintah Kabupaten Mojokerto, terutama Kantor Kecamatan Trowulan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan

dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

1.5 Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini secara garis besar menggambarkan hal-hal yang mengarah kepada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menampilkan kajian pustaka yang berisi teori-teori ataupun pendapat-pendapat para ahli serta peraturan kebijakan terkait yang ada relevansinya dengan fokus penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian, pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menggambarkan gambaran umum Pemerintahan Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto dan deskripsi hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan akhir dari pembahasan penelitian yang dilakukan pada bab sebelumnya, kemudian diajukan saran sehubungan dengan adanya kesimpulan tersebut

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pemerintah Daerah

2.1.1. Pengertian Pemerintah Daerah

Indonesia merupakan negara kesatuan, sehingga tidak akan mempunyai daerah di dalam lingkungannya yang berbentuk negara. Untuk itu wilayah Indonesia dibagi menjadi daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi pula menjadi daerah yang lebih kecil yaitu kota dan kabupaten. Daerah tersebut bersifat otonom, yang diatur dalam undang-undang.

Dalam pasal 18 Undang-Undang Dasar 1945 disebutkan bahwa "Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dalam undang-undang".

Dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan dijelaskan beberapa konsepsi pemerintah daerah dan otonomi daerah, yaitu:

Pasal 1 ayat 3 " Pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah ".

Pasal 1 ayat 5 " otonomi daerah adalah hak wewenang dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan ".

Pasal 2 ayat 1 " Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan dibagi atas kabupaten dan kota yang masing-masing mempunyai pemerintahan daerah ".

Pasal 2 ayat 2 " pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum dan daya saing daerah ".

Dalam kondisi geografis serta tingkat pluralitas yang cukup tinggi, tampaknya pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia merupakan hal yang tidak dapat terelakkan. Munculnya otonomi daerah didasarkan oleh beberapa pertimbangan antara lain:

1. **Pertimbangan Politis**

Bertujuan menumbuhkan kesadaran politik bagi daerah-daerah atau wilayah untuk sadar ikut serta bersama membangun daerah demi pembangunan nasional.

2. Pertimbangan sosiologis kultural
Pertimbangan ini memberikan kesempatan bagi daerah untuk membangun sistem sosial yang sesuai dengan adat istiadat daerah serta perkembangan budaya yang aneka ragam di Indonesia.
3. Pertimbangan Ekonomi
Dilihat dari kerangka ekonomi, hal ini memberikan kesempatan daerah untuk mengembangkan potensi sesuai dengan keadaan yang nyata dalam rangka pembangunan nasional. Kesanggupan ini sangat penting artinya dari segi kekuatan daerah dalam masalah pembiayaan pembangunan (Dekker, 1997 : 125)

Istilah lain yang sering digunakan berdampingan dengan pemerintahan daerah adalah *local government*. Menurut Kaho (2005:40) mendefinisikan *local government* adalah

” Bagian dari pemerintah suatu negara atau bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan UU yang memiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintahan yang dipilih masyarakat daerah tersebut, dan dilengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak serta memberikan pelayanan kepada warga yang ada di dalam wilayah kekuasaannya.”

Berikutnya Hoessin dalam Muluk (2005:10) mengungkapkan bahwa *local government* merupakan konsep yang dapat mengandung 3 (tiga) arti:

1. Berarti pemerintah lokal yang seringkali dipertukarkan dengan local authority yang mengacu pada organ atau badan pemerintah
2. Mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan pemerintah lokal (mengacu pada fungsi)
3. Bermakna daerah otonom.

Dalam sejarah *local government*, di Indonesia pernah dikenal istilah daerah Swatantra, yang sekarang ini dikenal dengan pemerintahan daerah. Pemerintahan umum pusat di daerah pada masa kemerdekaan disebut pamong praja. Pemerintahan khusus pusat di daerah dalam keseharian disebut jawatan atau dinas vertikal. Jadi Pemerintahan lokal tidak sama dengan pemerintahan daerah. Pemerintahan lokal meliputi pamong praja, jawatan vertikal dan pemerintahan daerah.

2.1.2. Desentralisasi

Definisi tentang desentralisasi dibedakan dalam dua kelompok besar yaitu kelompok Anglo Saxon dan kelompok Kontinental.

a. Kelompok Anglo Saxon

Kelompok Anglo Saxon dalam kaho (2005,29) mendefinisikan desentralisasi sebagai ”penyerahan wewenang dari pemerintah pusat, baik kepada para pejabat pusat yang ada di daerah disebut dekonsentrasi maupun kepada badan-badan otonomi daerah yang disebut devolusi”.

Devolusi diartikan sebagai pemberian sebagian kekuasaan yang diserahkan kepada badan-badan politik di daerah yang diikuti dengan penyerahaan kekuasaan sepenuhnya untuk mengambil keputusan, baik secara politis maupun administratif.

Sedangkan Desentralisasi administrasi merupakan pendelegasian wewenang pelaksanaan yang diberikan kepada pejabat pusat ditingkat lokal. Sebaliknya desentralisasi politik adalah pemberian kewenangan dalam membuat keputusan dan pengawasan tertentu terhadap sumber-sumber daya yang diberikan kepada badan-badan pemerintah regional dan lokal, dengan tujuan untuk pemberdayaan lokal.

b. Kelompok Kontinental

Menurut R. Tresna dalam Kaho (2005: 30) membedakan desentralisasi atas dua bagian, yakni: ”*Amtalijke decentralitie* (Desentralisasi jabatan) atau dekonsentrasi dan ”*staatskundige decentralitie*” (desentralisais ketatanegaraan” yang dibagi lagi ke dalam desentralisasi teritorial dan desentralisasi fungsional.

Desentralisasi jabatan adalah pemberian atau penyerahan kekuasaan dari atas ke bawah dalam rangka kepegawaian guna kelancaran pekerjaan semata-mata. Sedangkan desentralisasi ketatanegaraan merupakan pemberian kekuasaan untuk mengatur daerah di dalam lingkungannya guna mewujudkan asas demokrasi dalam pemerintahan negara.

Pendapat lain, menurut Amran Muslimin (2005:30), desentraslisasi dibedakan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Desentralisasi politik, yakni pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat yang meliputi hak mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangga sendiri bagi badan-badan politik di daerah-daerah yang dipilih oleh rakyat dalam daerah-daerah tertentu.
- 2) Desentralisasi fungsional adalah pemberian hak kepada golongan-golongan

tertentu untuk mengurus segolongan kepentingan tertentu dalam masyarakat, baik terikat maupun tidak pada suatu daerah tertentu.

- 3) Desentralisasi Kebudayaan adalah pemberian hak kepada golongan-golongan minoritas dalam masyarakat untuk menyelenggarakan kebudayaan sendiri, seperti mengatur pendidikan, agama, dan sebagainya.

Selanjutnya berdasarkan undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (7) menyebutkan bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah pemernitahan dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan penyerahan wewenang tertentu dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur urusan pemerintah baik yang bersifat politis maupun adminitratif.

2.1.3. Pelayanan Publik

Menurut Miftah Thoha (1991, 44) bahwa salah satu sifat yang menonjol dari administrasi adalah bercorak pelayanan dan usaha kerjasama kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang diinginkan.

Menurut Komarudin (1993:34) yang dimaksud pelayanan adalah:

- 1) Alat pemuas kebutuhan yang tidak terwujud
- 2) Prstasi yang dilakukan atau dikorbankan untuk memuaskan permintaan/ kebutuhan orang lain.

Sedangkan pelayanan publik menurut Moenir (1998: 12) adalah "setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak. Selanjutnya Moenir mengidentifikasi pelayanan publik yang secara umum di dambakan, yaitu kemudahan dalam pengurusan kepentingan, mendapatkan perlakuan yang sama, tanpa pilih kasih serta mendapat perlakuan yang jujur dan terus terang.

Untuk mempertegas pengertian pelayanan publik, dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundangan. Dalam pengertian tersebut terkandung adanya suatu kewajiban pemerintah untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Upaya pemenuhan kebutuhan itu dilakukan melalui tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat yang diperlukan oleh publik, sehingga pada hakekatnya pelayanan publik bukan semata-mata persoalan administratif belaka seperti pengadaan pasar atau puskesmas tetapi juga mencakup persoalan yang lebih mendasar yakni pemenuhan kebutuhan publik.

2.2. Otonomi Daerah

2.2.1 Pengertian Otonomi daerah

Istilah otonomi atau *autonomie* berasal dari bahasa Yunani "autos" yang berarti sendiri dan "nomos" yang berarti undang-undang, dengan kata lain otonomi adalah perundangan sendiri atau perundangan sendiri.

Menurut Priyatmoko (Mongid, 2000) mengartikan otonomi sebagai:

(a) rakyat atau masyarakat setempat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan melakukan pengawasan atas jalannya pemerintahan, (b) pemerintah atau pemegang kekuasaan politik akan lebih responsif dan akomodatif terhadap tuntutan rakyat, lebih bertanggung jawab dan transparan dalam menjalankan kekuasaannya, (C) pemerintah rela berbagi kekuasaan dengan rakyat atau dengan berbagai komponen, dalam masyarakat, (d) terbuka kesempatan untuk saling belajar dan saling mengoreksi ke arah penyelenggaraan *good and clean governance*, (e) rakyat dan aparat pemerintah harus lebih aktif dan kreatif mencari jalan untuk memajukan kehidupan bersama, (f) penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta pengelolaan sumber daya daerah hendaklah menjadi lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 dalam ketentuan umum disebutkan bahwa yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Selain pengertian-pengertian diatas, otonomi juga mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Otonomi adalah suatu kondisi atau ciri untuk tidak dikontrol oleh pihak lain

ataupun kekuatan lain;

2. Otonomi adalah bentuk pemerintahan sendiri, yaitu hak memerintah atau menentukan nasib sendiri;
3. Pemerintah sendiri yang dihormati, diakui dan dijamin tidak adanya kontrol oleh pihak lain terhadap fungsi daerah atau terhadap minoritas suatu bangsa;
4. Pemerintah otonomi memiliki pendapatan yang cukup untuk menentukan nasib sendiri, memenuhi kesejahteraan hidup maupun dalam pencapaian tujuan hidup secara adil;
5. Pemerintahan otonomi memiliki supremasi atau dominasi kekuasaan atau hukum yang dilaksanakan sepenuhnya oleh pemegang kekuasaan di daerah.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Daerah memiliki kewenangan untuk membuat kebijakannya sendiri tanpa intervensi dari pihak luar
2. Daerah memiliki kewenangan untuk memilih dan menentukan pimpinan daerahnya
3. Daerah memiliki kewenangan penuh mengelola keuangannya dalam membiayai kegiatan rumah pemerintahannya
4. Lembaga daerah memiliki supremasi terhadap eksekutif daerah

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan hak dan kewajiban daerah-daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi daerah yang dimiliki dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya otonomi daerah tersebut segala urusan daerah menjadi kewenangan penyelenggara pemerintahan daerah.

2.2.2 Tujuan dan Hakekat Otonomi Daerah

Otonomi daerah merupakan upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di daerah termasuk di dalamnya dalam rangka pembangunan nasional.

Dalam undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa tujuan pemberian otonomi daerah berupa peningkatan

pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin membaik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan antara pemerintah dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Widjaja (2002:23) tujuan otonomi adalah mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan kepada masyarakat. Tujuan yang hendak dicapai dalam penyerahan urusan kepada pemerintah daerah adalah antara lain menumbuhkembangkan daerah dalam berbagai bidang. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan kemandirian daerah dan meningkatkan daya saing daerah dalam proses pertumbuhan.

Memberikan otonomi kepada daerah, khususnya kabupaten/ kota ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula dapat terciptanya cara pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sedangkan hakekat otonomi daerah adalah secara nyata mampu mengurus rumah tangganya sendiri dan lebih baik menitik beratkan tanggung jawab melaksanakan pembangunan dan pelayanan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan fisik, ketentraman dan ketertiban umum.

2.3 Pemerintah Kecamatan

2.3.1 Pengertian Pemerintah Kecamatan

Pemerintah Kecamatan terdiri dari dua kata yaitu pemerintah dan kecamatan. Sebelum menuju kepada pengertian kecamatan yang utuh, maka terlebih dahulu diuraikan pengertian dari pemerintahan dan kecamatan secara terpisah. Tujuannya agar mendapat kejelasan yang rinci pada penulisan selanjutnya. SE Finner dalam Pamudji (1993:24) menyatakan bahwa:

Pemerintahan paling sedikit mempunyai empat arti, yaitu:

- a. Menunjuk kegiatan atau proses kegiatan memerintah, yaitu melaksanakan kontrol atas pihak lain (*the activity on the process of governing*).
- b. Menunjukkan masalah-masalah (hal ikhwal) Negara dalam mana kegiatan atau proses di atas dijumpai (*States of affairs*).
- c. Menunjukkan orang-orang (maksudnya pejabat-pejabat) yang dibebani

- tugas-tugas untuk memerintah (*people charge with the duty of governing*).
- d. Menunjukkan cara, metode, atau sistem dengan mana suatu masyarakat tertentu diperintah (*the manner, methode, or system by which a particular society is govern*).

Dari pengertian diatas jelas dinyatakan bahwa pengertian pemerintah dan pemerintahan dalam arti luas. Sehingga dengan demikian dapat dirumuskan bahwa pemerintahan dalam arti luas adalah perbuatan memerintah yang dilakukan organ-organ atau badan-badan legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam rangka mencapai tujuan negara (tujuan nasional). Sedangkan dalam arti sempit pemerintahan yaitu kegiatan memerintah yang dilakukan oleh organisasi eksekutif dan jajarannya dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan negara.

Selanjutnya, Kecamatan sebagaimana merujuk kepada undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah, khususnya pasal 126 yang disebutkan bahwa:

1. Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/ kota dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah.
2. Kecamatan dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.
3. Selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi :
 - a. mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
 - b. mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
 - c. mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
 - d. mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
 - e. mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
 - f. membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/ atau kelurahan;
 - g. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/ atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.
4. Camat diangkat oleh Bupati/ Walikota atas usul sekretaris daerah kabupaten/ kota dari pegawai negeri sipil yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
5. Camat dalam menjalankan tugas-tugasnya dibantu oleh perangkat kecamatan dan bertanggung jawab kepada Bupati/ Walikota melalui Sekretaris Daerah kabupaten/kota.
6. Perangkat kecamatan bertanggung jawab kepada camat.

7. Pelaksanaan ketentuan-ketentuan tersebut diatas ditetapkan dengan peraturan bupati atau walikota dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah.

Dari rumusan diatas, dapat dikatakan bahwa pemerintahan Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/ kota dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah dan dipimpin oleh seorang camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Selain itu pemerintahan kecamatan adalah pemerintahan yang termasuk dalam arti sempit, yaitu cara dimana organisasi perangkat daerah (kecamatan) merupakan jajaran eksekutif dalam mencapai tujuan negara.

2.3.2 Struktur Organisasi Kecamatan

Pengaturan pemerintah kecamatan agar berdaya guna dan berhasil guna, dalam penyelenggaraan tugasnya diperlukan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi pemerintah kecamatan telah diatur dalam peraturan pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang pedoman organisasi perangkat daerah. Dalam peraturan pemerintah ini, pada Bab VI, Bagian 4, pasal 16, dinyatakan bahwa ” Organisasi Kecamatan ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten/ Kota ”. Hal ini berarti pemerintah daerah memiliki kewenangan dalam penetapan organisasi kecamatan. Oleh karena itu struktur organisasi Kecamatan Trowulan ini didasarkan pada Peraturan daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 6 Tahun 2001 Tentang organisasi kecamatan yaitu sebagai berikut:

- a. Camat
- b. Sekretariat
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Pembangunan
- e. Seksi Perlindungan Masyarakat
- f. Seksi Kemasyarakatan
- g. Seksi Ketentraman dan ketertiban
- h. Kelompok Jabatan fungsional

Dari struktur organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi pemerintahan kecamatan terdiri dari Camat selaku kepala kecamatan yang

bertugas memimpin pemerintahan kecamatan, sekretariat yang bertugas sebagai wakil dari Camat, serta dan beberapa unsur bawahan dari Camat (seksi) yang membantu Camat dalam melaksanakan tugasnya.

2.3.3 Camat Selaku Kepala Kecamatan

Sesuai dengan Undang-undang No. 32 Tahun 2004, Pasal 126 ayat 2 dinyatakan bahwa: ” Kecamatan dipimpin oleh Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah ”. Dari uraian tersebut maka jelas bahwa Camat adalah selaku kepala kecamatan yang juga berarti sekaligus adalah pimpinan pemerintahan di kecamatan. Selain itu Camat juga diberikan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian dari urusan-urusan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Keputusan Bupati Mojokerto Nomor 36 Tahun 2001, Bagian I, pasal 3, yang menyatakan bahwa ”Camat mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan masyarakat di wilayah kerjanya”.

Selanjutnya dalam undang-undang No.32 tahun 2004 khususnya pasal 3 menyatakan bahwa selain tugas-tugas tersebut, Camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang meliputi:

1. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat
2. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
3. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakkan peraturan perundang-undangan
4. Mengkoordinasikan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
5. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan
6. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/ atau kelurahan
7. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/ atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan

Jadi dapat disimpulkan bahwa Camat selaku kepala Kecamatan tidak hanya sebagai seorang kepala yang diangkat dengan surat keputusan saja dan mengandalkan kekuasaan belaka, akan tetapi lebih dari itu Camat juga sekaligus menjadi pimpinan pemerintahan yang hendaknya dapat diterima dan diakui baik

oleh bawahannya maupun masyarakat dalam wilayah kerjanya.

2.4. Kepemimpinan

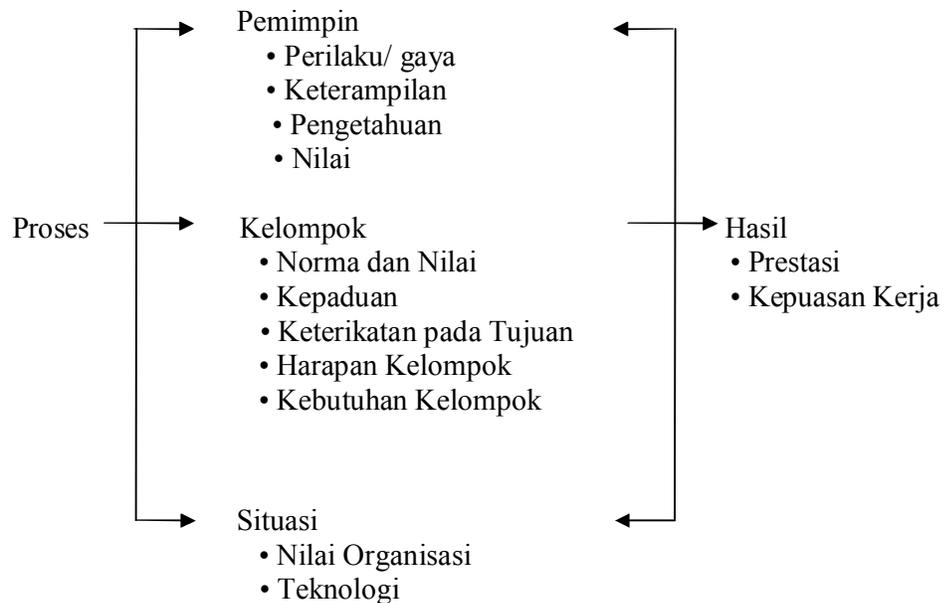
2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena peranan manusia adalah sebagai penggerak segala aktivitas yang terjadi didalamnya. Pada dasarnya setiap kerjasama manusia yang berlangsung secara formal maupun informal senantiasa membutuhkan kehadiran seorang pemimpin. Melalui tangan seorang pemimpin diharapkan akan mampu mengelola sumber daya dan potensi yang ada sekaligus mengarahkan dan membimbing orang-orang yang dipimpin dalam mencapai tujuan bersama.

Salah satu hal yang tidak dapat terlepas dengan pemimpin adalah kepemimpinan. Secara sederhana, Kepemimpinan adalah memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan dipihak kelompok kerja. Oleh Sebab itu keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting terlebih dalam situasi dimana terjadi ambiguitas peran.

Banyak usaha yang telah dilakukan oleh para ahli untuk merumuskan pengertian kepemimpinan. Menurut Gitosudarmo (1997:127) menyatakan bahwa, “kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”. Dari definisi ini maka dapat kita pahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi 3 (tiga) faktor, yaitu faktor pemimpin, Faktor pengikut, dan faktor interaksi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Munawir (1995:9) yang menyatakan bahwa, “kepemimpinan merupakan pangkal utama dan pertama penyebab dari pada kegiatan, proses atau kesediaan untuk merubah pandangan atau sikap (mental, fisik) dari kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal. Untuk lebih jelasnya proses dalam kepemimpinan akan ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut.

Gambar I
Bagan Proses Dalam Kepemimpinan



Sumber : Gito Sudarmo (1997: 129)

Dalam situasi apapun dan dimanapun seseorang berusaha mempengaruhi orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung proses kepemimpinan. Dengan demikian setiap orang dalam melakukan proses kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah aktivitasnya dipusatkan dalam dunia usaha, lembaga pendidikan, organisasi politik atau pemerintahan, dalam pelaksanaannya seorang pemimpin mempunyai berbagai cara untuk mempengaruhi bawahannya.

Menurut Ralph Stogdil dalam Gitosudarmo (1997:130) mengidentifikasi 4 (empat) klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu:

1. Intelegensia, pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi, lebih tegas dalam mengambil suatu keputusan, lebih luas pengetahuannya dan bicara lebih jelas.
2. Kepribadian, pemimpin memiliki kewaspadaan, kepercayaan diri dan integritas pribadi.
3. karakteristik hubungan tugas pemimpin memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi.
4. Karakteristik sosial, pemimpin mampu bergaul secara luas dengan semua

orang dan bekerja sama dengan orang lain.

Selanjutnya Pamudji (1993:5) menyatakan bahwa “kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang berarti bimbing atau tuntun”. Dari kata pimpin tersebut maka lahirlah kata kerja “memimpin” yang berarti membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu merupakan orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun”. Sedangkan Mar’at (2000:38) mengemukakan bahwa Pengertian kepemimpinan merupakan suatu deskripsi tentang kegiatan seseorang yang dinilai sebagai pemimpin dimana terdapat aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Posisinya sebagai pusat dari lingkungan
- b. Peranannya sebagai yang memberi arah motivasi
- c. Sebagai stimulator atau penggerak dari aktivitas kegiatan
- d. Memberikan bentuk yang diharapkan dalam kegiatan secara terarah dan jelas

Pengertian kepemimpinan yang seperti ini lebih menitikberatkan pada fungsi daripada struktur, Oleh karena itu dapat dikelompokkan arti dan maknanya sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan ciri-ciri aktivitas seseorang yang dapat mempengaruhi pengikutnya
- b. Kepemimpinan mempunyai instrumen yang memiliki aspek-aspek untuk melancarkan suatu kegiatan.

Dari pengertian kepemimpinan yang dirumuskan oleh beberapa ahli tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan atau aktivitas seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu ikatan kerja sama agar bertindak mengarah dan mendukung kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Dengan demikian, maka pada hakekatnya esensi kepemimpinan adalah

- Kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain, apakah pegawai bawahan, rekan kerja atau atasan
- Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
- Adanya tujuan yang hendak dicapai

Selanjutnya pengertian kepemimpinan yang efektif sebagaimana yang dirumuskan oleh Kartono (1994:59) adalah "ringkasnya, dia menguasai "seni memimpin" untuk menggunakan keahlian orang lain demi suksesnya organisasi, dalam usaha pencapaian sasaran-sasaran yang diinginkan bersama". Lebih lanjut Kartono (1994:65) menyatakan, "bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membuat anggota, pemimpin dan organisasi merasa kebutuhannya dapat terpuaskan". Dari kedua hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan suatu seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi dan sekaligus mampu memenuhi berbagai kebutuhan para anggota organisasi.

2.4.2 Syarat Kepemimpinan

Agar seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi dan peranan yang kompleks, maka untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan syarat-syarat tertentu seperti diungkapkan oleh Kartono (1994:31):

"Konsepsi mengenai kepemimpinan itu harus selalu dengan tiga hal penting, yaitu:

- a. Kekuasaan, ialah kekuatan otoritas dan ligilitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang-orang tersebut patuh kepada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan, ialah segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Selanjutnya As-ad (1986) menyatakan:

"Mengenai sifat-sifat umum yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin bermacam-macam situasi adalah:

1. *Social sensitivity*, yaitu dengan tepat dapat merasakan dan mengerti tingkah laku anggota kelompok dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhannya.
2. *Behavior sensitivity*, yaitu dapat menyesuaikan tingkah lakunya untuk mengadakan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan situasi kelompok.

2.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Menjadi seorang pemimpin bukanlah suatu hal yang mudah karena salah satu faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya suatu usaha adalah kemampuan

dan keuletan pemimpin dalam mengelola segala potensi dan sumber daya yang ada. Untuk pengelolaan tersebut seorang pemimpin mempunyai beberapa fungsi yang hendak dilaksanakan dengan baik agar tujuan yang diinginkan dapat terwujud.

Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar membimbing dan mengarahkan anak buah atau bawahannya, namun yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa. Dalam era dimana terjadi pergeseran budaya, maka tidak bisa dipungkiri lagi bahwa dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepekaan dan intuisi yang tajam sehingga anak buah tahu ke arah mana mereka hendak menuju. Menurut Kartono (1994: 81) Fungsi kepemimpinan:

”Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi dan kerja, mengemudikan organisasi menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.”

Sedangkan menurut Handoko (1992:299):

”Aspek Pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu:

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, Fungsi ini menyangkut sasaran penyelesaian, informasi, dan pendapat
2. Fungsi Pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial, Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan lain sebagainya.

Secara jelas dapat diketahui fungsi yang dapat dikerjakan oleh seorang pemimpin adalah mengarahkan, membimbing dan mengawasi bawahan serta memberikan sarana spiritual dan material yang diperlukan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tugasnya masing-masing. Selanjutnya dalam pengelolaan organisasi dan upaya pencapaian tujuan seorang pemimpin dalam organisasi formal tentunya juga harus melaksanakan fungsi manajerial, Sedangkan mengenai fungsi manajerial Handoko (1992:21) mengemukakan: ” salah satu klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial dibuat oleh Fayol menyatakan pengkoordinasian, pemberian perintah dan

pengawasan adalah fungsi utama”.

Berdasarkan pada uraian tersebut dapat dikatakan bahwa di dalam suatu kerjasama antar manusia seorang pemimpin mempunyai fungsi-fungsi tertentu dan di dalam organisasi formal seorang pemimpin juga perlu didukung oleh fungsi-fungsi manajerial.

2.4.4. Sifat Pemimpin

Dalam hubungannya dengan kesuksesan pemimpin di suatu organisasi, seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan yang menunjang dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Davis dalam Thoha (1995:3) menyatakan sifat pemimpin yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan, hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, pemimpin cenderung matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d. Sikap-sikap kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengetahui harga diri dan kehormatan para bawahan atau pengikutnya serta mampu berpihak kepadanya.

Qisheli dalam Handoko (1992:297) menyatakan ”bahwa penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif, yaitu:

- a. Kemampuannya dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup perasaan tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dalam memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- d. Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir
- e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa sifat-sifat yang mendukung seorang pemimpin adalah mempunyai tingkat kecerdasan diatas pengikutnya, lebih dewasa, tegas, percaya diri, inisiatif, mempunyai kemampuan dalam hubungan sosial dan mampu memotivasi dirinya serta pengikutnya.

2.4.5. Gaya Kepemimpinan

Dari pengertian kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, kita memperoleh suatu pemahaman bahwa dalam suatu organisasi atau kelompok apapun, kepemimpinan sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berhasil tidaknya gerak organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam memadukan dan menggerakkan seluruh faktor-faktor produksi yang ada secara efisien dan efektif, terutama yang perlu mendapatkan perhatian penuh adalah sumber daya manusianya, karena manusia adalah sumber daya yang utama dalam organisasi.

Pemimpin sebagai pribadi yang memiliki sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian yang khas dan masing-masing orang berbeda-beda. Gaya hidup dan karakteristik inilah yang akan memberikan warna pada perilaku atau gaya kepemimpinan. Thoha (1995:150) mendefinisikan "gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang lain".

Menurut Fidler memberikan definisi yang agak serupa bahwa "dengan perilaku kepemimpinan biasanya yang kita maksud adalah tindakan-tindakan khusus dimana seorang pemimpin terlibat dalam serangkaian kegiatan atau usaha dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan anggota-anggota kelompoknya". Hal ini mungkin mencakup tindakan-tindakan seperti misalnya penyusunan hubungan-hubungan kerja, menilai anggota-anggota kelompok dan memperlihatkan perhatian bagi kesejahteraan dan perasaan-perasaan mereka.

Dari hal tersebut akan tampak bahwa gaya kepemimpinan dapat diamati dari tindakan-tindakan dalam memimpin suatu organisasi. Tindakan-tindakan tersebut antara lain:

- Pengambilan Keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi
- Penciptaan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan atau komunikasi dengan bawahan

- Pengawasan kerja oleh Pimpinan organisasi
- Pengembangan pegawai
- Pemberian dukungan dan arahan kepada para bawahannya

Penentuan atas gaya kepemimpinan sebenarnya terletak pada bagaimana para pengikutnya memberikan penilaian atas perilaku dari pemimpin ketika mereka berhubungan dengan pengikutnya, sehingga untuk mengetahui efektifitas kepemimpinan tergantung tanggapan dari para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka berinteraksi. Apabila para pengikutnya memberikan tanggapan positif dan berusaha memenuhi harapan para pemimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin tersebut memiliki perilaku yang efektif.

Gaya kepemimpinan tersebut tidak terlepas dari sifat dan watak pribadi pemimpin sendiri, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kartono (1994:29) bahwa "Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayalah yang membedakan dirinya dengan orang lain". Gaya atau *style* hidupnya ini pasti mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya sehingga munculah beberapa tipe kepemimpinan. Menurut Siagian (1991:16) menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Lebih lanjut Siagian (1991:16-17) menyatakan bahwa :

Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang paling otokrasi sekalipun akan mengubah kepemimpinan yang otokratik itu dengan gaya lain, misalnya gaya yang agak demokratik, apabila situasi tertentu menuntutnya terutama apabila konsistensi penggunaan gaya yang otokratik dapat membahayakan kedudukannya sebagai pemimpin. Sejarah memberikan banyak bukti tentang pimpinan negara yang sangat otokratik akhirnya mengalah pada tuntutan rakyat, misalnya menghidupkan kembali kehidupan demokratis di Negara bersangkutan. Pemimpin negara yang demikian sesungguhnya tidak tidak merubah pendiriannya yang efektif, akan tetapi demi kelangsungan kepemimpinannya, ia tidak mempunyai pilihan lain kecuali melakukan penyesuaian yang mungkin akan bersifat sementara yang dituntut oleh situasi yang dihadapinya.

Selain gaya situasional yang telah dijelaskan diatas, dalam pemerintahan kita juga dikenal beberapa gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan motivasi, gaya kepemimpinan kekuasaan dan gaya kepemimpinan pengawasan.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh S. Pamudji (1993:123-126) yaitu:

”Gaya kepemimpinan pemerintahan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga), antara lain:

1. Gaya Motivasi, yaitu gaya pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan menggunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah-hadiah (bersifat positif) maupun berupa ancaman hukuman (bersifat negatif).
2. Gaya Kekuasaan, yaitu pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Cara bagaimana ia menggunakan kepemimpinannya. Dalam hubungan ini dapat dibedakan menjadi tiga :
 - a. Gaya otokratik, yaitu pemimpin yang menggantungkan pada kekuasaan formalnya, organisasi dipandang sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Lebih dari itu wewenang dan kekuasaan adalah milik pribadi dan bersumber pada statusnya sebagai pemimpin.
 - b. Gaya partisipasif atau gaya demokratik, yaitu pemimpin yang memandang manusia sebagai makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya. Dalam menggerakkan pengikutnya lebih banyak mempergunakan persuasi dan contoh-contoh.
 - c. Gaya bebas, yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindarkan diri dari penggunaan paksaan atau tekanan pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikut untuk menentukan tujuan organisasi dan dalam menghadapi permasalahan organisasi.
3. Gaya pengawasan, yaitu kepemimpinan yang dilandaskan pada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dalam hubungan ini gaya pengawasan dapat dibedakan antara lain :
 - a. Berorientasi pada pegawai, dimana pemimpin selalu berusaha untuk memperhatikan sebagai manusia bermartabat. Pemimpin mengakui kebutuhan-kebutuhan pengikutnya dan menghormati mereka.
 - b. Berorientasi kepada produksi, dimana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metodenya. Melalui perbaikan metode yang disertai penyesuaian tenaga manusia terhadap metode tersebut akan dicapai hasil optimal.

Dari uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap proses pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi, sehingga akan berpengaruh pula terhadap kinerja yang dilakukan oleh para bawahan atau pegawai dalam organisasi tersebut. Dengan demikian maju mundurnya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang, karena hal itu akan berpengaruh terhadap proses

pelaksanaan pekerjaan kepada bawahannya.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparat (pegawai) yang biasa dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Selain itu kinerja juga merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris artinya: pertunjukan, pembuangan, daya guna, prestasi kerja.

Menurut Suryadi (1999:2) menyatakan bahwa, "kinerja adalah sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika". Oleh sebab itu kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu ditingkatkan karena berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi, dimana kinerja harus benar-benar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi.

Senada dengan pendapat diatas, Mangkunegara (2004:67) berpendapat bahwa, Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya,

Sedangkan menurut Aman Sudarto (1992:2), menyebutkan bahwa "Kinerja adalah sebagai hasil unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Dalam hal ini dapat diketahui kinerja pegawai dalam ruang lingkup administrasi negara adalah secara makro, tujuan, cita-cita, dan harapan suatu bangsa diusahakan pencapaian dan perwujudannya melalui organisasi yang disebut negara. Sekelompok orang yang memiliki kesamaan kepentingan juga diusahakan pencapaian tujuannya melalui organisasi. Hubungan ketergantungan antara manusia dengan organisasi memiliki arti bahwa manusia tidak lagi mungkin mencapai berbagai tujuan tanpa menggunakan jalur organisasi tersebut, setiap organisasi akan mencapai tujuan dan sasarnya melalui usaha sekelompok orang.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik pengertian bahwa kinerja adalah hasil dari kerja yang diperoleh aparat atau pegawai secara kualitas dan kuantitas menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu kinerja juga merupakan sarana penentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga dalam organisasi (termasuk di dalamnya institusi pemerintahan) perlu mengoptimalkan kinerja pegawainya.

2.5.2. Ukuran Kinerja

Seorang pegawai negeri perlu berada pada kondisi unggul, Artinya mampu mewujudkan perubahan dengan secara inovatif dan proaktif. Untuk melihat apakah pegawai negeri sipil dapat memenuhi kriteria unggul dengan kinerja tinggi, Menurut Siagian (1995:49) terdapat 7 faktor yang perlu dikaji:

1. Pegawai negeri yang menampilkan kinerja yang unggul dapat diuji dengan standar eksternal dan hanya bukan standar internal. Yang dimaksud dengan standar eksternal adalah standar yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi diluar birokrasi pemerintah. Misalnya dalam pemberian pelayanan, standar yang diharapkan oleh masyarakat adalah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi menggunakan pendekatan legalistis dalam pemberian pelayanan kecenderungan terpenuhinya persyaratan kecermatan memang tinggi, Akan tetapi sering terjadi kelambanan dan sikap yang kaku.
2. Kinerja yang nyatanya ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial. Harus diakui bahwa sulit menentukan organisasi manapun yang kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya, bisa terdapat kesenjangan antara kinerja nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus diarahkan pada penguasaan kesenjangan. Dengan sasaran yang seperti itu, lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
3. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas. Artinya, meskipun kinerjanya dimasa lalu dianggap sudah cukup memuaskan, perlu ditanamkan kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan itu masih dapat dan masih harus ditingkatkan. Kinerja yang memuaskan dimasa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan dimasa yang akan datang. Alasannya ialah karena tuntutan masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam arti intensitasnya maupun frekuensinya.
4. Dalam lingkungan birokrasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Biasanya dalam birokrasi terdapat satuan kerja yang dianggap hebat kinerjanya. Kehebatan tersebut memang harus berdasarkan penelitian satu pihak yang disamping memiliki keahlian melakukan penelitian dan penilaian kinerja organisasional, juga harus

bersikap netral dan merupakan pihak yang tidak berkepentingan sehingga penilaiannya bersifat obyektif. Dengan demikian, yang dimaksud dengan iklim persaingan adalah berbagai instansi berupaya menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja satuan kerja yang dianggap hebat itu.

5. Peningkatan kerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan, suatu sistem bekerja sedemikian rupa sehingga hanya menggunakan sebagian sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakan fungsinya. Jadi prinsip efisiensi yang tetap harus menghabiskan sarana, daya dan dana yang tersedia.
6. Organisasi dengan kinerja yang menjadi contoh bagi orang lain dan sekaligus sebagai sumber ide bagi mereka dengan kata lain, satuan organisasi dengan kinerja tinggi mempunyai karakteristik yang khas, yaitu mampu menampilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan dengan berbagai satuan yang lainnya.
7. Organisasi dengan kinerja yang tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak faktor ini penting mendapat tekanan karena, meskipun setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya tersebut harus digali dan diangkat dari budaya nasional. Budaya nasional membuat suatu masyarakat bangsa mempunyai jati diri yang tercermin pula pada budaya birokrasinya. Dalam kaitan ini, harus ditekankan bahwa organisasi harus kuat sehingga dipersepsikan mempunyai makna yang sama bagi seluruh anggotanya. Di lain pihak masih memungkinkan modifikasi elemen tertentu didalamnya apabila dituntut oleh perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Kemudian guna menjamin obyektivitas pegawai negeri sipil yang memiliki kriteria unggul dengan kinerja tinggi, perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pegawai suatu unit organisasi. Sedangkan administrasi kepegawaian kaitannya dengan kinerja adalah bahwa sumber daya manusia mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kinerja organisasi. Selain itu Ukuran kinerja juga dapat didasarkan pada hal-hal berikut:

1. Tingkat Kehadiran seorang pegawai
2. Kerjasama antara atasan dengan bawahan
3. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan
4. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Kualitas Pekerjaan yang dihasilkan.

Ada tiga jenis kinerja sebagaimana oleh Aman Sudarto (1992:3) adalah :

1. Kinerja organisasi yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan organisasi.
2. Kinerja proses yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur bekerjanya mekanisme kerja dipengaruhi oleh kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
3. Kinerja individu yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dan diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *performance* mempunyai penekanan pada kemampuan atau kemauan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, dengan kata lain, kinerja pegawai negeri sipil sangat tergantung kepada kemampuannya dan kemauannya, bila pegawai negeri sipil mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi maka hasilnya nampak pada kinerja.

2.5.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, baik sektor publik maupun sektor swasta. Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat merupakan dasar dalam pengambilan keputusan mengenai penggajian, promosi, pemberhentian, Pelatihan, pemindahan dan keputusan-keputusan pegawai lainnya.

Agar dapat menghasilkan penilaian kerja yang *valid* dan *reliable*, maka sistem penilaian kinerja harus berlandaskan prinsip-prinsip dasar, yaitu :

1. Keadilan

Penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai bagus, demikian sebaliknya.

2. Transparansi

Proses penilaian harus dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut, dan lain-lain. Penerapan prinsip transparansi ini

dapat meminimalisir penyalahgunaan informasi untuk kepentingan-kepentingan lain tidak semestinya terjadi.

3. Independensi

Penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian dari tahun sebelumnya. Penilaian kinerja harus independen antara tahun yang satu dengan tahun yang lain. Kalau memang kinerja seorang pegawai bagus untuk tahun tertentu, padahal tahun sebelumnya nilainya sangat buruk, maka hasil penilaian kinerja tahun bersangkutan harus dinyatakan seperti apa adanya. Independen dari penilaian tahun-tahun sebelumnya. Independensi ini juga terkait dengan kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga dapat dihindarkan bias dalam penilaian kinerja.

4. Pemberdayaan

Penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya masih rendah untuk mampu berkinerja tinggi.

5. Non diskriminasi

Proses pengukuran kinerja harus tidak membeda-bedakan pegawai menurut suku bangsa, agama, asal daerah, asal sekolah, dan lain-lain.

6. Semangat Berkompetisi

Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetensi di antara para pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya secara sehat.

2.5.4. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut perlu diadakan pembinaan pegawai dan dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil secara terus menerus, sehingga mereka sebagai manusia yang tidak terlepas kebutuhan kewaspadaan dan kepribadian yang dapat dikembangkan.

Dalam upaya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah dibutuhkan suatu arah dan sasaran reformasi administrasi yang dilakukan dengan cara penyempurnaan struktur birokrasi dan perubahan perilaku aparatnya. Siagian (1995:45) menyatakan, bahwa ”pentingnya arah reformasi administrasi negara di Indonesia ditujukan ke pengembangan *administrative infratructure* yang meliputi pengembangan aparat birokrasi, struktur organisasi, sistem, dan prosedur kerja. Dengan kata lain, tujuan dari pembaharuan administrasi adalah menyempurnakan kinerja dari birokrasi baik dalam formulasi maupun implementasi rencana sektor tertentu dalam masyarakat.

Menurut Handoko (1992:251) menyatakan “bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman perilaku untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi yang disebut perilaku peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi apabila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor yang lainnya tinggi. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Motivasi, merupakan daya dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja secara efektif
2. Disiplin kerja, suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membantuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai.
3. Prestasi Kerja, Kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil hasil kerja yang lebih baik atau lebih menonjol kearah pencapaian tujuan organisasi
4. Kemampuan pegawai, suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan hasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal
5. Kejelasan atas peran

Dari kelima hal tersebut diatas merupakan faktor-faktor dari administrasi kepegawaian yang berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil dan mampu memperbaiki kinerja administrasi publik guna memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian merupakan sarana untuk memahami suatu permasalahan secara ilmiah dengan menggunakan metode tertentu yang dipilih sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar dapat diperoleh berbagai data dan informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Menurut Faisal (1992:23) jenis-jenis penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga), yaitu:

1. Penelitian eksplanasi, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk menemukan dan mengembangkan teori, sehingga hasil atau produk penelitiannya dapat menjelaskan kenapa dan atau mengapa (variabel) antededen apa saja yang mempengaruhi terjadinya suatu gejala atau kenyataan sosial tertentu
2. Penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk melukiskan atau menggambarkan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti, tanpa mempersoalkan hubungan antar variabel (jalin-menjalannya antar variabel)
3. Penelitian eksplorasi, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan sebagai upaya eksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial.

Memperhatikan tujuan penelitian yang terkait dengan topik yang sedang diteliti, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif, yaitu dengan tujuan agar peneliti bisa menggambarkan fenomena dan fakta yang terjadi berkaitan dengan peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan. Berkenaan dengan pengertian deskriptif tersebut, Nazir (2003: 54) menyatakan sebagai berikut: "Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai

fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”.

Lebih lanjut Faisal dalam Moleong (2002:34) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang berupaya untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya sehingga hanya akan mengungkapkan fakta-fakta serta tidak menggunakan dan melakukan pengujian hipotesa.

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Bogdan & Taylor dalam Moleong (2002:3), mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mendeskripsikan, menguraikan, menginterpretasikan permasalahan dan kemudian mengambil kesimpulan dari permasalahan tersebut yang disajikan dalam bentuk tulisan secara sistematis tentang aktifitas Camat dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan khususnya yang berhubungan dengan peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya dengan kapasitasnya sebagai Pembina pegawai di wilayah kerjanya.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan data yang akan diamati, dikumpulkan, diolah dan dianalisa oleh peneliti, sehingga akan memudahkan peneliti dalam menentukan data-data yang perlu dikumpulkan guna menjamin pelaksanaan penelitian sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Yang dimaksud dengan fokus penelitian adalah pusat perhatian yang bermaksud membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi pembiasan dalam mempersepsikan dan mengkaji masalah yang diteliti. Seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2006:12) bahwa penelitian kualitatif menghendaki ditetapkan adanya batasan dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian.

Menurut Moleong (2006:94), fokus penelitian dalam sebuah penelitian kualitatif memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Penetapan fokus dapat membatasi studi. Misalnya jika peneliti membatasi diri pada upaya menemukan teori dari dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak akan kita manfaatkan lagi. Jadi, peneliti tidak perlu kesana

kemari untuk mencari subyek penelitian karena dengan sendirinya dibatasi oleh fokus.

- b. Penetapan fokus yang jelas dan tepat fungsi agar peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang harus dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu dijajah ataupun data mana yang akan dibuang.

Permasalahan dan fokus penelitian sangat terkait. Oleh karena itu permasalahan penelitian selalu dijadikan sebagai acuan di dalam menetapkan fokus penelitian walaupun pada saat proses jalannya penelitian di lapangan. Oleh karena itu, peneliti memberikan batasan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Peranan Camat Trowulan dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan ditinjau dari penerapan gaya kepemimpinannya yang meliputi:
 - Aktivitas pengambilan keputusan
 - Pengawasan kerja
 - Pengembangan pegawai
 - komunikasi atasan dengan bawahan
 - Pemberian dukungan dan arahan
2. Peningkatan Kinerja Pegawai yang ditinjau dari aspek:
 - Jumlah Kehadiran pegawai
 - Kerjasama antara atasan dengan bawahan
 - Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan
 - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
 - Kualitas pekerjaan yang dihasilkan Pegawai

3.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dimaksud adalah tempat atau lokasi dilakukannya penelitian. Sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang akan diteliti guna memperoleh data.

Dalam penelitian ini lokasi dan situs yang digunakan oleh peneliti untuk mengadakan penelitian adalah pada Kantor Kecamatan Trowulan di Jalan Mojopahit No. 36 Trowulan kabupaten Mojokerto. Lokasi penelitian tersebut dipilih Karena Kecamatan Trowulan termasuk salah satu kecamatan yang besar di

Kabupaten Mojokerto dan tengah berupaya menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien akan tetapi pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan pegawainya sering terlambat dan berbelit, dan tingkat dari kedisiplinan pegawai masih rendah.

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah hal-hal yang bersangkutan dengan sumber data yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji oleh peneliti. Menurut Lofland dan Lofland, sebagaimana dikutip Moleong (2006:157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif cenderung mengutamakan wawancara dan pengamatan langsung (observasi) dalam memperoleh data yang bersifat tambahan.

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh melalui dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sebagai sumber data primer adalah:

- a. Camat Trowulan
- b. Perangkat/ Pegawai Kecamatan Trowulan, antara lain:
 - Sekretaris Kecamatan
 - Beberapa Kepala Seksi
 - Beberapa Staf pada Kecamatan Trowulan

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diperoleh dari berbagai tempat, seperti Surat Keputusan, Laporan Statistik, dan Daftar Potensi Kecamatan Trowulan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik pengumpulan data yang dapat dipergunakan dalam suatu penelitian. Suatu teknik pengumpulan data harus sesuai dengan metode

penelitian. Sehingga data yang ingin dikumpulkan selain dapat diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan, juga tepat untuk mendukung pemecahan masalah penelitian. Nazir (2003:174) mengemukakan bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung dan melihat dari dekat obyek yang diteliti. Teknik pengamatan ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya (Moleong, 2006:174). Dengan observasi langsung peneliti akan mengadakan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian dengan mengamati segala aktifitas atau kegiatan yang dilakukan oleh Camat Khususnya yang berkaitan dengan aktifitas dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya. Disamping itu Peneliti juga mengamati terhadap kondisi pegawai atau perangkat kecamatan sebagai akibat dari gaya kepemimpinan Camat, dimana akan dapat dilihat apakah gaya kepemimpinan Camat diterapkan pada pegawainya tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja daripada pegawai atau perangkatnya.

2. Wawancara (Interview)

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dimana peneliti secara langsung berhadapan dengan narasumber untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan sehubungan dengan fokus penelitian (Nazir, 2003:193). Adapun wawancara yang akan dilakukan adalah dengan sumber-sumber data yang berasal dari narasumber sebagai mana tersebut diatas. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan data dan memastikan data yang diperoleh agar dapat dipertanggung jawabkan secara obyektif.

3. Dokumentasi

Yaitu data dikumpulkan dengan cara mempelajari ketentuan peraturan-peraturan, dokumen-dokumen, laporan-laporan, arsip-arsip, serta catatan resmi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Yang mana dalam

penelitian ini, peneliti akan berusaha untuk mengumpulkan segala bentuk dokumen atau peraturan-peraturan lainnya yang sangat mendukung data dalam penelitian ini. Dengan adanya dokumen-dokumen tersebut sedikit banyak akan dapat membantu peneliti khususnya dalam menganalisa data, sehingga akan lebih mempermudah dalam penulisannya nanti.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat atau cara yang dipergunakan dalam penelitian untuk memperoleh data. Instrumen ini dibagi menjadi 2 yaitu, instrumen lunak dan instrumen keras. Instrumen lunak antara lain, daftar isian, kuisioner atau pedoman wawancara. Sedangkan instrumen keras misalnya perekam gambar, perekam bunyi/ *recorder*.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang telah disebutkan diatas, maka instrument penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini selain diri peneliti sendiri, juga mempergunakan instrumen lunak yang meliputi:

a. Peneliti

Peneliti sendiri dalam hal ini berarti dengan menggunakan panca indera sendiri dalam melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang terjadi di tempat penelitian. Peneliti bertindak selaku instrumen penelitian karena ia sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya (Moleong, 2006:168)

b. Pedoman wawancara

yaitu berupa daftar pertanyaan yang dibuat oleh peneliti untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai obyek penelitian dari para responden.

c. Buku catatan dan alat-alat lain yang digunakan untuk mencatat berbagai data yang diperoleh di lokasi penelitian.

3.7 Analisis Data

Proses analisis data merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Sehingga diperlukan suatu proses penyederhanaan data agar data-data yang telah diperoleh akan lebih mudah untuk

dibicarakan dan diinterpretasikan. Dengan demikian akan diperoleh suatu data yang lebih akurat.

Menurut Bogdan dan Talyor sebagaimana dikutip Moleong (2006:280), mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberi bantuan pada tema dan hipotesis kerja itu. Sedangkan Moleong (2006:280), mendefinisikan analisis data sebagai proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data kualitatif karena dianggap sesuai untuk menggambarkan dan menginterpretasikan fenomena-fenomena yang akan diteliti. Dengan kata lain bahwa data yang diperoleh selama penelitian dapat dianalisis dengan uraian-uraian sehingga menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari obyek penelitian. Selanjutnya data yang telah dianalisis, diinterpretasikan dengan berpedoman pada teori-teori yang berhubungan dengan hal tersebut.

Adapun kegiatan dalam analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana diungkapkan oleh Miles dan Huberman (1992:16). Tahapan analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Reduksi Data

Adalah proses Persiapan, seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi data kasar yang ada di catatan penelitian dengan dilakukan secara terus menerus sepanjang pelaksanaan penelitian.

2. Penyajian Data

Adalah informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan tentang adanya penarikan kesimpulan dan mengambil tindakan. Dimaksudkan untuk memudahkan guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Bentuknya dapat diikuti gambaran atau skema dan beberapa tabel yang dirancang agar mudah dimengerti.

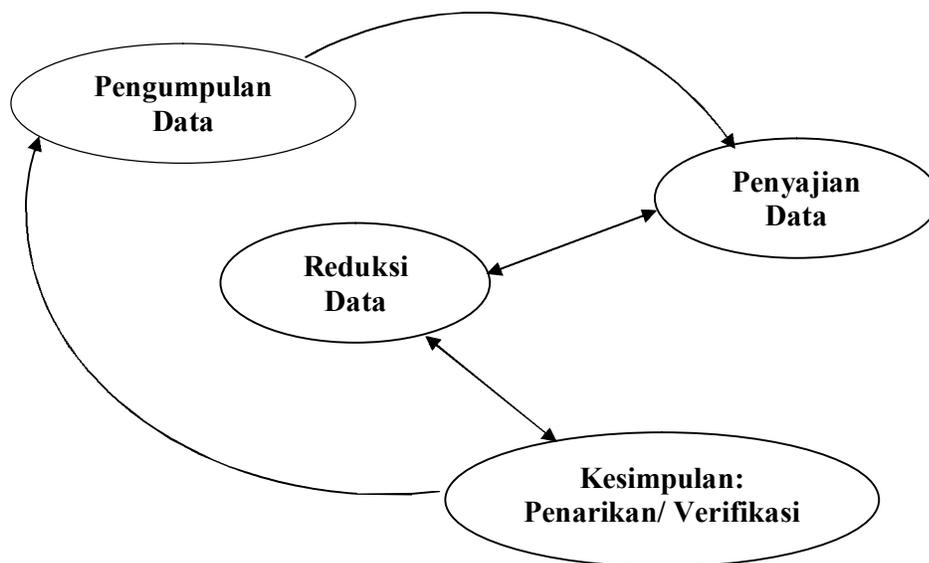
3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Setelah data dikumpulkan dan dianalisa maka dapat ditarik kesimpulan, namun kesimpulan akhir itu mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, oleh karena itu kesimpulan itu di verifikasi yaitu berupa pengumpulan data atau dapat juga dengan melakukan salinan dalam satuan data lain.

Komponen-komponen dalam analisis data yang terdiri dari tiga alur kegiatan tersebut, oleh Miles dan Huberman akan diperjelas dengan gambar 2. Ketiga kegiatan tersebut antara lain reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi) adalah suatu jalinan pada saat sebelum dan sesudah pengumpulan data, dalam bentuk yang sejajar, untuk membentuk wawasan umum yang disebut analisis. Dalam hal ini, ketiga alur kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif.

Gambar 2

Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Sumber: Miles dan Huberman

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Mojokerto

4.1.1 Keadaan Geografis

Kabupaten Mojokerto terletak antara 111°19' s/d 112°39' Bujur Timur dan antara 7°17' s/d 7°45' Lintang Selatan. Secara administratif wilayah Kabupaten Mojokerto terdiri dari 18 kecamatan, 304 desa. Luas wilayah secara keseluruhan Kabupaten Mojokerto adalah 692,15 km² atau sekitar 1,72 % dari luas propinsi Jawa Timur. Secara geografis Kabupaten Mojokerto tidak berbatasan dengan pantai, hanya berbatasan dengan wilayah Kabupaten lain yaitu sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Kabupaten Lamongan dan Kabupaten Gresik
- b. Sebelah Timur : Kabupaten Sidoarjo dan Kabupaten Pasuruan
- c. Sebelah Selatan : Kabupaten Malang
- d. Sebelah Barat : Kabupaten Jombang

Rata-rata ketinggian Kabupaten Mojokerto dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Dataran tinggi (lebih dari 1000 meter diatas permukaan laut) seluas 101,01 Km²
- b. Dataran sedang (500-1000 meter diatas permukaan laut) seluas 119,81 Km²
- c. Dataran rendah (kurang dari 500 meter diatas permukaan laut) seluas 748,54 Km².

Kabupaten Mojokerto mempunyai bentangan lahan yang bervariasi, antara lain:

- a. Daerah Landai dan bergelombang kurang lebih 68,98 % dari luas Kabupaten Mojokerto
- b. Daerah berbukit dengan kemiringan 15° meliputi 9,04 % dari luas Kabupaten Mojokerto
- c. Daerah Pegunungan dengan kemiringan 15-40° meliputi 21,98 % dari luas Kabupaten Mojokerto.

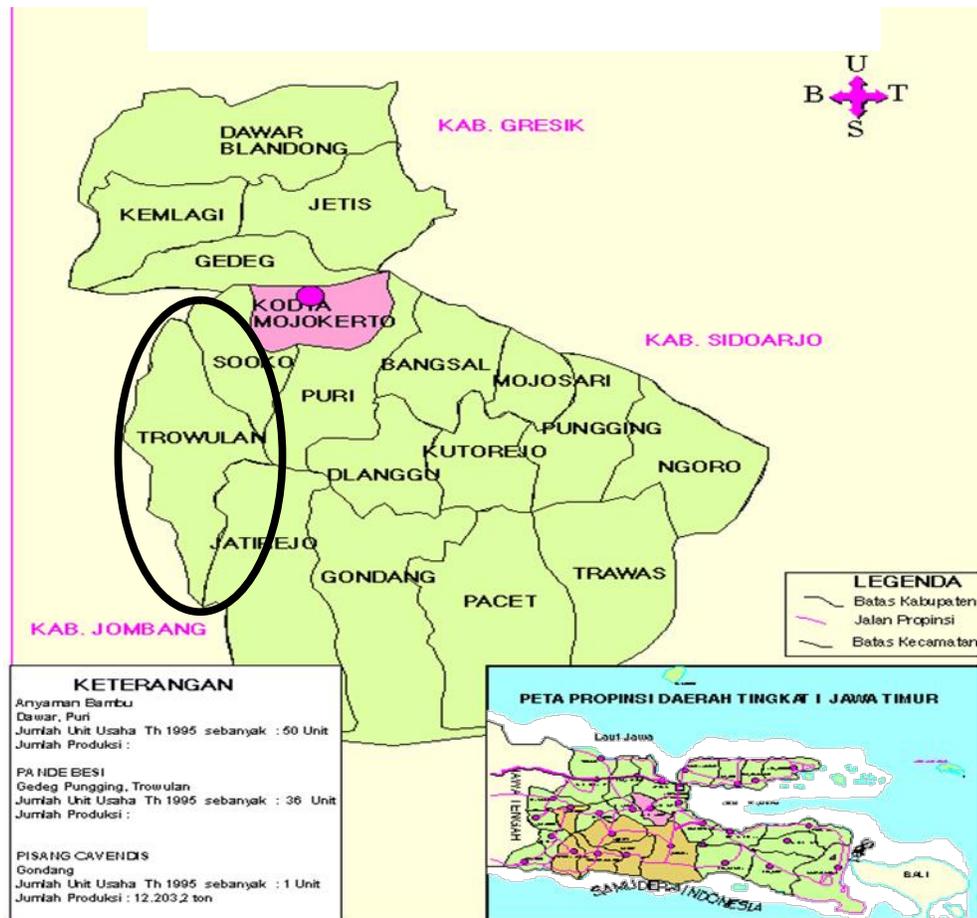
Letak geografis yang cenderung lebih banyak landai bergelombang dan pada kawasan dataran rendah menyebabkan Kabupaten Mojokerto berhawa panas dan lembab dengan suhu rata-rata 29,26° Celcius, pada musim penghujan curah hujan mencapai lebih dari 37 mm, dan tertinggi 2.005 mm dengan rata-rata dari hujan 112 hari. Secara umum curah hujan tahunan di Kabupaten Mojokerto dapat dibagi menjadi tiga kelas, yaitu <1700 mm/ tahun, 1700-2000 mm/ tahun dan >2000 mm/ tahun. Tekstur tanah di wilayah Kabupaten Mojokerto dogolongkan menjadi dua macam yaitu: tekstur tanah halus dan tekastur tanah sedang. Kondisi alam seperti tersebut, maka kabupaten mojokerto sangat berpotensi dan unggul dalam usaha pertanian.

Wilayah Kabupaten Mojokerto dibagi menjadi 18 Kecamatan, antara lain:

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| 1. Kecamatan Dawar Bland ong | 10. Kecamatan Dlanggu |
| 2. Kecamatan Kemplagi | 11. Kecamatan Mojosari |
| 3. Kecamatan Jetis | 12. Kecamatan Kutorejo |
| 4. Kecamatan Gedeg | 13. Kecamatan Pungging |
| 5. Kecamatan Trowulan | 14. Kecamatan Ngoro |
| 6. Kecamatan Puri | 15. Kecamatan Trawas |
| 7. Kecamatan Sooko | 16. Kecamatan Pacet |
| 8. Kecamatan Bangsal | 17. Kecamatan Gondang |
| 9. Kecamatan Jatirejo | 18. Kecamatan Mojoanyar |

Berikut ini adalah peta Wilayah Kabupaten Mojokerto berdasarkan Peta Potensi Kabupaten Mojokerto dan Kecamatan-kecamatan lainnya.

Gambar 3
Peta Wilayah Kabupaten Mojokerto



sumber: mojokerto.eastjava.com

Sedangkan Kecamatan Trowulan merupakan lokasi yang akan diteliti oleh penulis. Kecamatan Trowulan merupakan salah satu dari 18 kecamatan yang terletak di sebelah barat Kabupaten Mojokerto. Kecamatan Trowulan memiliki luas wilayah seluruhnya $\pm 39,20 \text{ Km}^2$. Secara administratif Kecamatan Trowulan terdiri dari 16 Desa, 59 Dusun, 115 RW, dan 409 RT. Dilihat dari segi wilayah, Kecamatan Trowulan memiliki batas-batas sebagai berikut :

- Sebelah utara : Kecamatan Sambito Kabupaten jombang
- Sebelah Timur : Kecamatan Sooko, Puri dan Jati Rejo
- Sebelah Selatan : Kecamatan Jatirejo
- Sebelah Barat : Kecamatan Mojoagung

Adapun 16 wilayah administratif desa yang terdapat dalam wilayah Kecamatan Trowulan, yaitu:

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Desa Jambuwok | 9. Desa Kejagan |
| 2. Desa Domas | 10. Desa Jati pasar |
| 3. Desa Beloh | 11. Desa Watesumpak |
| 4. Desa Temon | 12. Desa Wonorejo |
| 5. Desa Pakis | 13. Desa Panggih |
| 6. Desa Sentonorejo | 14. Desa Tawang Sari |
| 7. Desa Trowulan | 15. Desa Bicak |
| 8. Desa Bejjong | 16. Desa Balong |

Dari keseluruhan desa ini dapat dijangkau dengan baik oleh masyarakat karena telah tersedianya prasarana jalan yang baik dan sarana transportasi yang memadai seperti mobil angkutan desa, ojek, serta andong dan becak sebagai sarana transportasi tradisional yang masih ada di Kecamatan Trowulan. Berdasarkan data yang ada, ketinggian wilayah kecamatan Trowulan adalah $\pm 32-40$ meter diatas permukaan laut. Sedangkan pusat pemerintahan kecamatan dengan 40 meter diatas permukaan air laut. Sebagian besar mata pencaharian penduduk dari sektor pertanian, disamping itu juga ada sektor-sektor lain yaitu berdagang dan beternak. Jadi dapat dikatakan disini dengan tanah yang subur dan kondisi alam yang mendukung dimanfaatkan sebagian besar oleh masyarakat untuk bercocok tanam.

4.1.2. Penduduk

Manusia, dalam hal ini penduduk, merupakan obyek sekaligus subyek dalam pencapaian tujuan pembangunan daerah dan nasional. Sehingga data kependudukan merupakan piranti yang sangat diperlukan untuk mengetahui profil penduduk di suatu wilayah dengan berbagai masalah sosial yang ditimbulkan.

Penduduk kabupaten Mojokerto berasal dari berbagai etnik, terutama suku Jawa dan Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina. Secara umum, karakter penduduknya terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, dan lugas. Penduduk di Kabupaten Mojokerto sebagian besar adalah pemeluk agama Islam kemudian Kristen, Katolik dan sebagian Hindu dan Budha. Umat beragama di Kabupaten Mojokerto terkenal rukun dan saling bekerja sama dalam memajukan

kabupatennya.

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa kabupaten Mojokerto memiliki luas administratif sebesar 692,15 km². Pada akhir tahun 2004 jumlah penduduk Kabupaten Mojokerto sebesar 900.126 jiwa. Pada akhir 2005 jumlah penduduk bertambah menjadi 920.615 jiwa, yang terdiri dari laki-laki 455.657 jiwa dan perempuan 464.958 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 1.330 jiwa per Km² dengan tingkat pertumbuhan 1,02 % pertahun tersebar di 18 Kecamatan.

Dilihat berdasarkan perkembangan per Kecamatan, seluruh kecamatan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan data kependudukan dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Mojokerto, Kecamatan yang paling banyak penduduknya adalah kecamatan Jetis yaitu 67.770 jiwa. Akan tetapi jika dilihat dari kepadatan penduduknya, kecamatan yang terpadat pada tahun 2005 adalah kecamatan Sooko. Sedangkan pada kecamatan Trowulan, Jumlah penduduk di wilayah Kecamatan Trowulan sebesar 62.457 orang dengan jumlah 18.712 KK, Laki-laki 31.412, dan perempuan 31.045 dan 99 % penduduk beragama Islam. Kepadatan Penduduk kurang lebih 2.155 jiwa per Km² dengan pertumbuhan penduduk rata-rata 0,63 pertahun.

4.1.3. Visi dan Misi Kabupaten Mojokerto

4.1.3.1. Visi Kabupaten Mojokerto

Pembangunan yang dilakukan oleh setiap pemerintah daerah mempunyai arahm sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut diselaraskan dengan visi dan misi yang menentukan arah pembangunan di daerah dan kehidupan di pemerintah daerah tersebut. Penetapan visi tidak hanya penting pada saat akan memulai program dan kegiatan pembangunan, namun juga pada kehidupan organisasi berikutnya. Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan berupa komitmen murni tanpa adanya keterpaksaan.

Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam melaksanakan pembangunan berpedoman pada Program Pembangunan Daerah yang telah ditetapkan, yang di dalamnya termuat Visi Kabupaten Mojokerto, yaitu “Terwujudnya masyarakat yang AMAN, DAMAI, SEJAHTERA, BERKEADILAN DAN DEMOKRATIS DALAM OTONOMI DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO”.

4.1.3.2. Misi Kabupaten Mojokerto

Dalam rangka mewujudkan Visi Kabupaten Mojokerto tersebut, penjabaran Misi Kabupaten Mojokerto untuk lima tahun kedepan adalah:

1. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan sosial dasar dengan titik berat pada bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, Pengentasan kemiskinan dan mendorong upaya kesejahteraan masyarakat.
2. Meningkatkan perekonomian daerah dan pendapatan perkapita masyarakat melalui pemberdayaan potensi sumber daya alam/ sumber daya ekonomi, peningkatan pembangunan pusat-pusat kegiatan ekonomi, dan pemberdayaan usaha ekonomi kecil menengah yang berbasis kerakyatan.
3. Meningkatkan pembangunan sarana prasarana yang mampu membangkitkan akses kegiatan sosial ekonomi masyarakat dan mendorong Pengembangan wilayah.
4. Meningkatkan Sumber daya Manusia Aparatur Pemerintah yang professional dan pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan.
5. Meningkatkan perwujudan prinsip-prinsip keadilan dan demokratis dalam segala aspek kehidupan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah yang bebas KKN dan Peningkatan pelayanan publik
6. Mewujudkan kerukunan beragama dan mendorong nilai-nilai moral keagamaan, yang diiringi dengan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari.
7. Meningkatkan upaya pelestarian Sumber Daya Alam dan Lingkungan hidup melalui penyelamatan dan rehabilitasi kerusakan ekologi lingkungan.
8. Mewujudkan terciptanya kondisi keamanan dan ketertiban dalam kehidupan masyarakat, dalam menunjang kegiatan aktivitas masyarakat

4.1.4 Arah Pembangunan Pemerintah Kabupaten Mojokerto

Prioritas pembangunan Kabupaten Mojokerto 2002-2007 dititik beratkan pada sub-sub bidang di bidang ekonomi, peningkatan kesejahteraan rakyat dan peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Seiring dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, dan perluasan lapangan kerja, diperlukan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi melalui pengembangan industri khususnya industri kecil yang didukung oleh pertanian, serta pengembangan pariwisata, pengelolaan Sumber Daya Alam secara profesional dan penataan ruang daerah yang lebih mantap. Pada pembangunan lima tahun daerah Kabupaten Mojokerto TA. 2002-2007 diprioritaskan pada:

1. Pembangunan Bidang Ekonomi yang dititik beratkan pada :

- Pengembangan Sub Bidang Industri
Pengembangan sub bidang industri diarahkan pada penguatan industri yang saling terkait antara industri besar, menengah, kecil dan kerajinan rumah tangga yang didukung dengan kemampuan IPTEK serta mendorong keseimbangan pertumbuhan industri melalui pemberdayaan ekonomi rakyat dan perluasan kesempatan kerja.
- Peningkatan Pembangunan Sub bidang Pertanian
Peningkatan pembangunan sub bidang pertanian dengan potensi sumber daya alam yang didayagunakan secara optimal untuk meningkatkan ketahanan pangan dan gizi dengan penekanan pada peningkatan kesejahteraan petani dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.
- Peningkatan Sub bidang Pariwisata
Pembangunan sub bidang pariwisata diprioritaskan pada pengembangan obyek wisata yang potensial baik wisata alam artifisial maupun peninggalan sejarah serta mendorong peran aktif tiga pilar pelaku kepariwisataan agar menjadi andalan.
- Meningkatkan Pengelolaan Sumber Daya Alam
Meningkatkan pengelolaan sumber daya alam secara profesional yang mampu memanfaatkan dan mendayagunakan potensi sumber daya alam yang didasarkan pada kelestarian lingkungan hidup, dan peran serta masyarakat dalam pelestarian hutan agar dapat meningkatkan pendapatan daerah.
- Penataan Tata Ruang Daerah
Penataan ruang daerah yang lebih mantap dalam upaya memberdayakan dan mendayagunakan potensi sumber daya dengan proses yang berkesesuaian.

2. Peningkatan Kesejahteraan Rakyat

Tujuan dari pada peningkatan Kesejahteraan rakyat adalah untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat baik materiil maupun spiritual.

Program-program pengentasan kemiskinan dapat dipisahkan dengan program bidang Ekonomi, tetapi juga program-program pelayanan yang lain baik. Pendidikan maupun Kesehatan. Prioritas pembangunan ini melaksanakan melalui pembangunan bidang Agama, pendidikan serta bidang Sosial Budaya.

3. Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan daerah.

Prioritas pembangunan ini dilaksanakan untuk mempercepat pelaksanaan Otonomi Daerah yang luas, nyata bertanggung jawab, melalui profesionalisme pengelolaan sumber daya, serta memberdayakan DPRD dalam rangka melaksanakan fungsi dan perannya dalam penyelenggaraan otonomi Daerah, agar terselenggara Pemerintahan yang baik, kerja pelayanan umum yang efektif dan efisien serta tumbuhnya prakarsa dan partisipasi masyarakat.

4.2 Gambaran Umum Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto

4.2.1 Visi, Misi, Kebijakan, dan Strategi Kantor Kecamatan Trowulan

4.2.1.1 Visi Kantor Kecamatan Trowulan

Dalam kedudukannya sebagai penyelenggara pemerintahan di tingkat kecamatan serta dengan memperhatikan tuntutan kinerja dan kualitas aparatur yang diharapkan dapat memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, berdasarkan instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto perlu merumuskan visi dan misi sebagai satu kesatuan dengan perencanaan strategik yang dilaksanakan dalam kurun waktu Tahun 2006-2010.

Visi yang dimaksud adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi. Oleh karena itu, visi adalah cara pandang jauh kedepan, kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat tetap eksis, antisipatif dan inovatif sehingga memiliki gambaran yang menantang tentang masa depan yang diinginkan oleh instansi. Berdasarkan hal ini, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi daripada Kecamatan Trowulan, visi Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto adalah "Pemberdayaan Masyarakat Desa Dalam Rangka Menunjang

Pemerataan Pembangunan Dan Kesejahteraan Masyarakat”.

4.2.1.2 Misi Kantor Kecamatan Trowulan

Setiap Instansi pemerintah harus memastikan agar visi masa depan selaras dengan perubahan yang akan dilakukan, sehingga organisasi akan dapat efektif dalam pencapaian misi. Visi dan misi akan mendorong alokasi sumber daya diseluruh unsur organisasi. Oleh karena itu, setiap instansi pemerintah harus menetapkan misi secara jelas dan terarah.

Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai sehingga pernyataan misi akan membawa organisasi kepada pencapaian cita-cita organisasi yang telah ditetapkan secara optimal. Pernyataan misi ini juga diharapkan mampu membawa organisasi pada suatu fokus yang dapat memberikan penjelasan tentang keberadaan organisasi, kegiatan apa yang dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya.

Dengan memperhatikan makna dan arti misi tersebut, maka misi kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto untuk Tahun 2006-2010 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pelayanan di bidang administratif, kepegawaian, keuangan, dan kerumah tanggaan di lingkungan Kecamatan Trowulan.
- b. Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan umum di tingkat Kecamatan dan Desa
- c. Meningkatkan pencapaian pembangunan Desa yang meliputi bidang sarana dan prasarana, ekonomi, pertanian, perkebunan, peternakan, serta pariwisata.

4.2.1.3 Kebijakan Kantor Kecamatan Trowulan

Kebijakan pembangunan Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto diarahkan pada:

1. Peningkatan pelaksanaan koordinasi dan kerja sama dengan dinas atau instansi lain untuk menunjang pembangunan dan pengembangan Desa.
2. Peningkatan pelaksanaan dalam monitoring, evaluasi perencanaan pembangunan serta penyampaian laporan seluruh kegiatan perencanaan pembangunan Daerah kepada Kepala Daerah
3. Peningkatan mekanisme pelaksanaan perencanaan pembangunan untuk

lebih meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan.

4.2.1.4 Strategi Kantor Kecamatan Trowulan

Dalam mewujudkan visi dan menjalankan misi pembangunan, strategi pembangunan yang digunakan yaitu:

1. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, untuk mendorong keberhasilan pembangunan.
2. Strategi pembangunan secara terarah, terencana dan antisipatif yang diarahkan untuk meningkatkan koordinasi dan konsistensi proses perencanaan pembangunan.
3. Strategi pembinaan yang intensif dan terprogram dalam meningkatkan partisipasi masyarakat untuk pencapaian tujuan pembangunan yang maksimal.

4.2.2 Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Kecamatan Trowulan

Susunan organisasi Kecamatan Trowulan terdiri atas Camat selaku kepala kecamatan yang bertugas memimpin pemerintahan kecamatan, Sekretariat yang bertugas sebagai wakil dari Camat, serta dan beberapa unsur bawahan dari Camat (seksi) yang membantu Camat dalam melaksanakan tugasnya.

Uraian tugas dari susunan organisasi didasarkan pada Keputusan Bupati No. 36 Tahun 2001 tentang Penjabaran tugas pokok dan fungsi Organisasi Kecamatan. Adapun uraian tugas dari susunan organisasi Kecamatan Trowulan ini adalah :

- 1). Camat, mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan, dan mengendalikan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di Wilayah Kecamatan Trowulan.
- 2) Sekretariat, Mempunyai tugas:
 - a. Melaksanakan pembinaan administrasi dan memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh satuan kerja organisasi kecamatan
 - b. Melaksanakan perencanaan dan pengendalian pelaksanaan program
 - c. Melaksanakan urusan tata usaha, kearsipan, kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga
 - d. Melaksanakan penyusunan anggaran dan penatausahaan serta menyusun

pertanggung jawaban keuangan

- e. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang lain yang diberikan oleh Camat.

3). Seksi Pemerintahan, mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan penyusunan program penyelenggaraan pemerintahan umum, desa, kelurahan, keagamaan, administrasi kependudukan, dan kependudukan dan catatan sipil serta kesatuan bangsa
- b. Melaksanakan pembinaan keagamaan
- c. Melaksanakan pembinaan administrasi kependudukan dan catatan sipil
- d. Melaksanakan pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa
- e. Memfasilitasi penyelenggaraan fasilitas pemilu
- f. Melaksanakan pemberdayaan penyelenggaraan pemerintahan umum desa dan kelurahan
- g. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
- h. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Camat.

4). Seksi Pembangunan, mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan penyusunan program penyelenggaraan perekonomian masyarakat, produksi dan distribusi serta lingkungan hidup dan fisik prasarana
- b. Melaksanakan pemberdayaan perekonomian, perbankan, perkreditan rakyat, perkoperasian, peternakan, pertanian, perkebunan, perikanan, industri kecil, usaha informal dan kehutanan serta meningkatkan kelancaran distribusi hasil produksi.
- c. Melaksanakan pembinaan lingkungan hidup
- d. Melaksanakan pembinaan fisik prasarana
- e. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Camat.

5). Seksi Perlindungan Masyarakat, mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan penyusunan program potensi perlindungan masyarakat dalam menghadapi kemungkinan bencana
- b. Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh kelompok-kelompok tugas yang berada di lingkungan Kecamatan di

bidang perlindungan masyarakat

- c. Melaksanakan pemberdayaan organisasi di bidang perlindungan masyarakat
 - d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
 - e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang lain yang diberikan oleh Camat.
- 6). Seksi Kemasyarakatan, mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penyusunan program pelayanan dan bantuan sosial, kepemudaan, pemberdayaan perempuan olah raga, kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat serta keluarga berencana
 - b. Melaksanakan pembinaan pelayanan dan bantuan sosial, kepemudaan, pemberdayaan perempuan, olah raga, kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan kesehatan masyarakat serta Keluarga Berencana
 - c. Melaksanakan pemberdayaan organisasi kemasyarakatan dan lembaga kemasyarakatan
 - d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
 - e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Camat.
- 7). Seksi Ketentraman dan Ketertiban, mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penyusunan program keamanan dan ketertiban
 - b. Melaksanakan Penegakan terhadap produk hukum daerah
 - c. Melaksanakan ketentraman dan ketertiban
 - d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan
 - e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Camat.
8. Kelompok Jabatan Fungsional, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kecamatan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

4.2.3 Rencana Program Dan Kegiatan Indikatif Kecamatan Trowulan

Dalam upaya meningkatkan dan menciptakan kinerja Kecamatan Trowulan yang lebih efektif, optimal dan mencapai sasaran, maka diperlukan susunan Rencana Kerja (RENJA) Kecamatan Trowulan. Rencana Kerja (RENJA) Kecamatan Trowulan adalah rencana yang memuat kebijaksanaan pembangunan yang akan dilaksanakan oleh Kecamatan Trowulan pada 1 (satu) tahun kedepan, berdasarkan Rencana Kerja Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD

Kabupaten Mojokerto tahun 2006-2010). Sedangkan RKPJMD itu sendiri merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program kepala daerah 5 (lima) sampai berakhirnya masa jabatan Bupati Mojokerto serta mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.

Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto menerapkan prinsip-prinsip efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan partisipatif dalam melaksanakan kegiatannya untuk pencapaian sasaran program-program pembangunan dan Kerja. Akan tetapi Seluruh program pembangunan dan kerja tersebut dilaksanakan dalam rangka menyelesaikan permasalahan pembangunan yang terjadi di Kabupaten Mojokerto secara bertahap sesuai dengan kemampuan anggaran.

Berdasarkan prioritas pembangunan yang didasarkan pada pencapaian pembangunan tahun 2000 sampai dengan 2006 dan prediksi pelaksanaan pembangunan 5 (lima) tahun kedepan, Maka Rencana Kerja (RENJA) Kecamatan Trowulan tahun 2007 diarahkan pada:

1. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan di wilayah kerjanya.
2. Melaksanakan pembinaan administrasi dan memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh satuan kerja organisasi kecamatan.
3. Melaksanakan penyusunan program penyelenggaraan pemerintahan umum, desa, kelurahan, keagamaan, adminitrasi kependudukan dan catatan sipil serta kesatuan bangsa.
4. Melaksanakan pemberdayaan perekonomian, perbankan, perkreditan rakyat, perkoperasian, peternakan, perkebunan, perikanan, industri kecil, usaha informal dan pariwisata.
5. Melaksanakan penyusunan program potensi perlindungan masyarakat dalam menghadapi kemungkinan bencana.
6. Melaksanakan penyusunan program pelayanan dan bantuan sosial, kepemudaan, pemberdayaan perempuan, olah raga, kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan, dan kesehatan masyarakat serta keluarga berencana.
7. Melaksanakan penyusunan program ketentraman dan ketertiban

Rencana kerja (Renca) Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto ini merupakan dokumen perencanaan yang harus memberikan arahan, yang memudahkan membuat tujuan yang hendak dicapai secara terukur. Selain itu, renja Kecamatan Trowulan ini disusun sebagai suatu proses yang berkesinambungan, dalam penyusunannya sangat memerlukan data dan informasi yang akurat, sebagai bahan-bahan dalam penentuan kebijakan, sasaran, program, dan kegiatan.

4.2.4 Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Trowulan

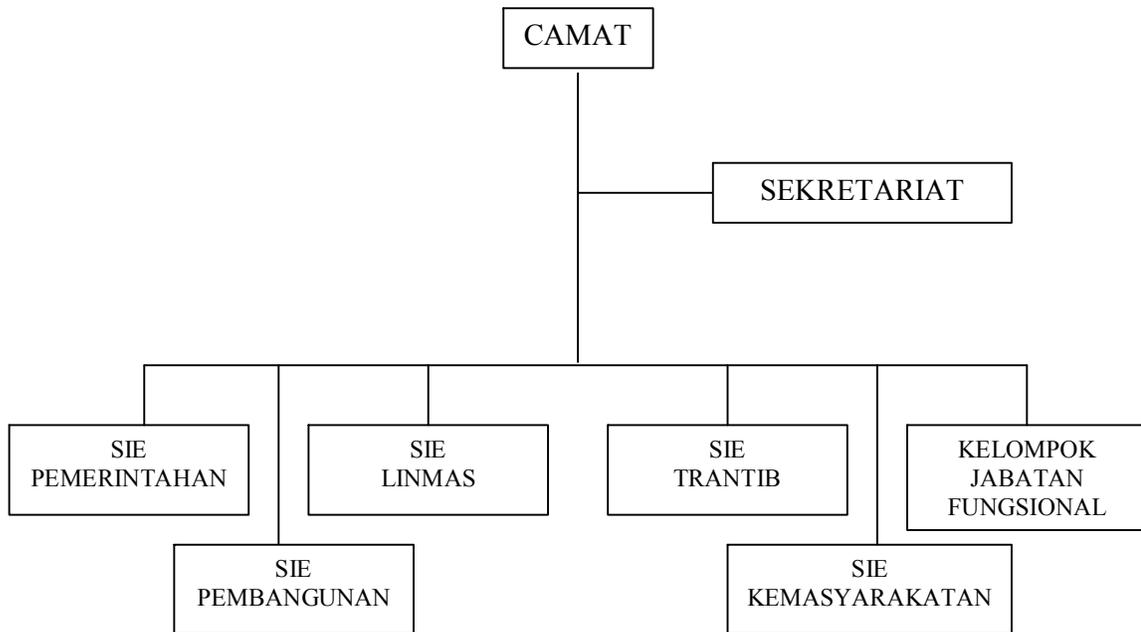
Struktur Organisasi merupakan suatu kerangka yang dapat memperlihatkan adanya pembagian tugas, alur pendelegasian dan alur pertanggung jawaban atas tugas atau kewajiban yang dilaksanakan oleh unit dalam organisasi. Struktur organisasi sangat diperlukan untuk mempermudah koordinasi dan pembagian tugas dan fungsi antar bagian atau unit di organisasi tersebut. Penyusunan struktur organisasi pada kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto ditetapkan melalui Peraturan daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 6 Tahun 2001 Tentang organisasi kecamatan.

Struktur Organisasi Kecamatan Trowulan terdiri dari:

- a. Unsur Pimpinan yang disebut dengan Camat
- b. Unsur Pembantu Pimpinan yang disebut dengan Sekretariat Kecamatan
- c. Unsur Pelaksana, yaitu
 1. Seksi Pemerintahan
 2. Seksi Pembangunan
 3. Seksi Perlindungan Masyarakat
 4. Seksi Kemasyarakatan
 5. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
- d. Kelompok Jabatan fungsional

Berikut ini adalah bagan Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 6 Tahun 2001.

Gambar 4
Bagan Struktur Organisasi Kecamatan



Sumber: Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto, September 2007

4.2.5 Sarana Dan Prasarana Kantor Kecamatan Trowulan

Sarana dan prasarana organisasi sangat diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai akan dapat mewujudkan cita-cita organisasi dengan baik dan optimal.

Secara fisik gedung kantor Kecamatan Trowulan terdiri dari beberapa ruangan, yaitu kantor Camat, ruang sekwilcam, ruang kepala-kepala urusan, ruang tamu, panti PKK, dan ruang pertemuan rapat. Secara umum kondisi dari ruangan tersebut cukup baik dan terawat sehingga cukup memadai sebagai tempat diselenggarakannya kegiatan perkantoran. Berikut ini adalah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto.

Tabel 1
Sarana dan Prasarana
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Sarana/ Prasarana | Keadaan | | |
|-----|---------------------|---------|-------|--------|
| | | Baik | Rusak | Jumlah |
| 1. | Meja | 22 | 2 | 24 |
| 2. | Kursi kayu | 23 | 1 | 24 |
| 3. | Kursi lipat | 7 | 0 | 7 |
| 4. | Bangku ruang tunggu | 3 | 0 | 3 |
| 5. | Papan data | 4 | 0 | 4 |
| 6. | Filing kabinet | 4 | 0 | 4 |
| 7. | Lemari arsip | 8 | 0 | 8 |
| 8. | Rak kayu | 10 | 0 | 10 |
| 9. | Mesin ketik | 10 | 0 | 10 |
| 10. | Komputer | 4 | 0 | 4 |
| 11. | Printer Komputer | 5 | 0 | 5 |
| 12. | Telepon | 4 | 0 | 4 |
| 13. | Air Phone | 1 | 0 | 1 |
| 14. | Televisi | 1 | 0 | 1 |
| 15. | Mobil | 1 | 0 | 1 |
| 16. | Sepeda Motor | 5 | 0 | 5 |

Sumber data: Data Sekunder, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

4.2.6 Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Trowulan

Untuk menunjang dan memperlancar fungsi dan peran dari Kecamatan, maka perlu bagi organisasi kecamatan ini untuk memiliki kemampuan pegawai yang baik agar pelaksanaan fungsi dan perannya lebih efektif dan efisien. Dengan adanya tenaga/ pegawai yang memadai dalam jumlah dan mutunya yang sangat diperlukan kualitas tenaga kerja yang dapat ditelaah dari jenis dan tingkat pendidikan formal selain dari pengalaman kerja tertentu yang akan turut berpengaruh terhadap kinerja.

Jumlah pegawai yang sebanding dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi akan memberikan banyak kemungkinan berhasilnya pelaksanaan organisasi dan tugas-tugas organisasi, sedangkan jumlah pegawai yang kurang memadai dengan kebutuhan organisasi akan menimbulkan kinerja yang lambat dengan adanya beberapa pekerjaan/ tugas-tugas yang harus di rangkap sehingga hal itu dapat menurunkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Demikian pula sebaliknya, jika pegawai melebihi kebutuhan organisasi akan dapat menimbulkan pengangguran, pemborosan biaya, sehingga dengan

demikian jumlah pegawai harus sepadan dengan kebutuhan.

Secara garis besar, keadaan umum pegawai dapat dilihat dari berbagai komposisi, antara lain berdasarkan pangkat/ golongan, tingkat pendidikan, umur dan jenis kelamin. Secara keseluruhan jumlah pegawai di Kantor Kecamatan Trowulan sampai bulan agustus 2007 sebanyak 22 orang secara terperinci dapat dilihat dari Tabel Berikut ini:

Tabel 2
Susunan Nama Pemangku Jabatan Struktural
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Nama | Jabatan | Golongan Ruang (TMT) |
|-----|---------------------------|---------------------|----------------------|
| 1. | Drs. H. Karel | Camat | IV/ a |
| 2. | Tanto Suhariyadi,S,Sos,MS | Sekretariat Camat | III/ d |
| 3. | Bambang Soemantri | Kasi Pemerintahan | III/ d |
| 4. | Edi Sepriyono | Kasi Kemasyarakatan | III/ d |
| 5. | Ngabekti | Kasi Linmas | III/ d |
| 6. | Murdjiyo | Kasi Pembangunan | III/ d |
| 7. | Adiasan | Kasi Trantib | III/ d |
| 8. | Moch. Rosyad, Bsc | Staf Sekretariat | III/ c |
| 9. | Sholikah | Staf Sekretariat | II/ d |
| 10. | Darsiyah | Staf Sekretariat | II/ c |
| 11. | Sunaryo | Staf Sekretariat | II/ b |
| 12. | Kusnandar | Staf Pemerintahan | III/ a |
| 13. | Suyono | Staf Pemerintahan | III/ a |
| 14. | Nunik Rahayu | Staf Kemasyarakatan | III/ c |
| 15. | Rosyadi | Staf Kemasyarakatan | III/ c |
| 16. | Sujarwo | Staf Linmas | II/ a |
| 17. | Dedy S. | Staf Linmas | II/ b |
| 18. | Widyatmoko | Staf Pembangunan | III/ b |
| 19. | Ismuyanto | Staf Pembangunan | II/ b |
| 20. | Suharsono | Staf Trantib | III/ b |
| 21. | Riwadi | Staf Trantib | II/ a |
| 22. | Mardjan | Staf Trantib | II/ b |

Sumber data: Data Sekunder, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Tabel 3
Keadaan Pegawai Menurut Pangkat/ Golongan
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Golongan Ruang (TMT) | Jumlah | % | Keterangan |
|-----|----------------------|--------|--------|------------|
| 1. | I / a | 0 | 0 | |
| 2. | I / b | 0 | 0 | |
| 3. | I / c | 0 | 0 | |
| 4. | I / d | 0 | 0 | |
| 5. | II / a | 2 | 9,1 % | |
| 6. | II / b | 4 | 18,2 % | |
| 7. | II / c | 1 | 4,5 % | |
| 8. | II / d | 1 | 4,5 % | |
| 9. | III / a | 2 | 9,1 % | |
| 10. | III / b | 2 | 9,1 % | |
| 11. | III / c | 3 | 13,6 % | |
| 12. | III / d | 6 | 27,3 % | |
| 13. | IV / a | 1 | 4,5 % | |
| | Jumlah | 22 | 100 % | |

Sumber data: Monografi, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Berdasarkan data diatas, keadaan pegawai dilihat dari pangkat/ golongan adalah golongan III merupakan pangkat terbanyak yaitu sebanyak 13 orang atau \pm 60%, golongan II sebanyak 8 orang atau 37 %, sedangkan golongan IV hanya 1 orang yaitu Camat Trowulan. Kenyataan ini dapat menjelaskan bahwa rata-rata pegawai yang ada mempunyai pangkat/ golongan yang sesuai dengan beban tugas yang diemban pada Kantor Kecamatan Trowulan, sehingga tidak ada kendala bagi Camat selaku pimpinan dalam memanfaatkan pegawai untuk bekerjasama dalam menyelenggarakan pemerintahan di Kecamatan Trowulan.

Pendidikan yang dimiliki oleh seseorang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keahlian pegawai terhadap bidang pekerjaannya. Tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan trowulan Kabupaten Mojokerto bervariasi mulai dari SMA, KPAA atau setara dengan SMA, sarjana, dan pasca sarjana. Tabel berikut ini menunjukkan keadaan tingkat pendidikan terakhir pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto (Keadaan September 2007).

Tabel 4
Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah | % |
|-----|--------------------|--------|--------|
| 1. | Pasca Sarjana | 1 | 4,5 % |
| 2. | Sarjana/ S-1 | 1 | 4,5 % |
| 3. | Sarjana muda | 1 | 4,5 % |
| 4. | KPAA | 14 | 63,6 % |
| 5. | SMA | 5 | 22,7 % |
| 6. | SLTP | - | - |
| 7. | SD | - | - |

Sumber data: Kepegawaian Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari tabel diatas, pendidikan KPAA (Setara SMA) menempati tingkat pendidikan paling banyak yang dimiliki oleh pegawai yaitu sebanyak 14 orang atau 64 %. Sedangkan yang tertinggi pendidikannya adalah Pasca Sarjana (S-2) yaitu 1 orang atau 4,5 %. Dengan tingkat pendidikan seperti itu, menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Trowulan mempunyai kemampuan untuk memahami tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berikut ini akan dikemukakan keadaan pegawai kantor Kecamatan Trowulan menurut umur. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5
Keadaan Pegawai Menurut Umur
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Umur (Tahun) | Jumlah (orang) | Persentase % |
|-----|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1. | 21-25 | 2 | 4,5 |
| 2. | 26-30 | 3 | 13,6 |
| 3. | 31-35 | 2 | 9,1 |
| 4. | 36-40 | 3 | 13,6 |
| 5. | 41-45 | 3 | 13,6 |
| 6. | 46-50 | 4 | 18,2 |
| 7. | 50 keatas | 5 | 22,7 |

Sumber data: Kepegawaian Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa usia pegawai di Kantor Kecamatan Trowulan terbanyak pada golongan umur 50 keatas yaitu 5 orang atau 23 %.

Selanjutnya akan dijelaskan mengenai keadaan pegawai menurut masa kerja karena mereka yang telah memenuhi masa kerja lebih lama terbukti memiliki pengalaman yang lebih banyak. Untuk itu berikut ini akan dijelaskan mengenai keadaan pegawai menurut masa kerja:

Tabel 6
Keadaan Pegawai Menurut Masa Kerja
Pada Kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Masa Kerja (Tahun) | Jumlah | Keterangan |
|-----|--------------------|--------|------------|
| 1. | 1-5 | - | |
| 2. | 6-10 | 2 | |
| 3 | 11-15 | 6 | |
| 4. | 16-20 | 6 | |
| 5. | 21-25 | 7 | |
| 6. | 26-30 | 1 | |
| 7. | 30 keatas | - | |

Sumber data: Kepegawaian Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari tabel diatas terlihat pegawai dengan masa kerja 21-25 tahun merupakan yang terbanyak yaitu 7 orang. Sedangkan pegawai dengan masa kerja 26-30 tahun merupakan yang paling sedikit yaitu sebanyak 1 orang. Kenyataan ini menunjukkan bahwa masa kerja pegawai rata-rata telah menunjukkan pengalaman yang cukup banyak sehingga dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh Camat Trowulan guna menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Kecamatan.

4.3 Data Fokus Penelitian

4.3.1 Peranan Camat

1) Aktivitas Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif kegiatan yang akan dipergunakan untuk memecahkan suatu persoalan dalam suatu organisasi. Dalam mengambil keputusan harus dilakukan secara cepat dan tepat,

sehingga keputusan yang diambil dapat mengatasi persoalan yang timbul. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang luas dan kemampuan berpikir yang tinggi dan kreatif.

Kepentingan dan efek keputusan yang dibuat oleh pimpinan perlu adanya kehati-hatian dan pandangan yang tepat dari pimpinan itu sendiri terhadap hal yang diputuskan tersebut. Ini tentu dapat dilakukan dengan merujuk pada ketentuan yuridis yang mendukung data dan informasi yang akurat dan terpercaya. Selain itu seorang pemimpin juga perlu untuk melibatkan bawahan, Sehingga dengan demikian keputusan yang dibuat bermanfaat adanya baik bagi pemimpin selaku pembuat keputusan maupun pihak-pihak yang dikenakan dalam pengambilan keputusan.

Pada kantor Kecamatan Trowulan sebagai perangkat daerah, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini Camat berlangsung disamping merujuk kepada ketentuan yang berlaku juga meminta pendapat atau masukan dari bawahannya. Pengambilan keputusan oleh Camat dilakukan misalnya pada Rapat koordinasi, Rapat Rencana Kerja (Renja), dll.

Untuk mengetahui seberapa jauh keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan di Kantor Camat Trowulan, maka akan disajikan melalui hasil wawancara dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 7
Pendapat keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan
Pada Kantor Camat Trowulan

| No. | Keterlibatan Bawahan | Jumlah Responden | % |
|--------|----------------------|------------------|------|
| 1 | Selalu | 5 | 35% |
| 2 | Kadang-kadang | 9 | 65% |
| 3 | Tidak Pernah | 2 | 0% |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari data diatas dapat diketahui bahwa dari 16 orang pegawai yang ada di kantor Kecamatan, sebanyak 9 orang menyatakan kadang-kadang dilibatkan Camat dalam pengambilan keputusan, sedangkan 5 orang lainnya menyatakan Selalu dilibatkan. Data ini menunjukkan bahwasanya Camat dalam pelaksanaan

tugas selalu memanfaatkan dan memberi ruang gerak yang luas kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak H. Karel (Camat Trowulan) dalam kesempatan wawancara pada tanggal 10 September 2007, di ruang kerjanya menyatakan:

” Camat selaku pimpinan unit kerja di wilayah kecamatan mempunyai tugas dan pekerjaan yang cukup banyak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tugas-tugas saya sebagai Camat sudah diatur oleh peraturan dan perundang-undangan, mengingat tugas saya begitu kompleks maka dalam melaksanakan tugas juga perlu dibantu unsur staf. Oleh sebab itu semua staf ataupun Kasi saya manfaatkan secara maksimal, baik ide pikiran, tenaga dan pendapat guna membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan di kantor. Misalnya pada saat rapat dinas koordinasi atau rapat tentang rencana kerja (renja) yang memerlukan suatu keputusan maka saya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengajukan pendapatnya. Tetapi kadang-kadang dalam mengambil keputusan saya hanya melibatkan Sekretaris Kecamatan dan kepala seksi-seksi bidang dan permasalahan yang ditangani, Karena hal-hal kecil dalam mengambil keputusan saya tidak melibatkan staf”.

Dalam pengambilan suatu keputusan yang baik, voting atau keterlibatan dari staf/ bawahan sangat perlu dalam rangka memanfaatkan potensinya secara maksimal baik itu berupa pikiran maupun tenaga berupa keahlian dan kemampuan. Hal ini dilakukan untuk mendukung tugas dan pencapaian tujuan organisasi yang solid. Akan tetapi Aktivitas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi merupakan otoritas yang sepenuhnya dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin yang bijaksana selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam pengambilan suatu keputusan.

Pada lingkup kantor Kecamatan Trowulan, terdapat suatu kenyataan bahwa dalam pelaksanaan tugas yang ada oleh staf, Camat sering kali meminta pertimbangan kepada sekretaris Camat, namun jika permasalahan yang dihadapi ringan maka diputuskan oleh Sekretaris Camat dengan mengikut sertakan Kasi-kasi yang bersangkutan. Kemudian memberikan laporan tugas pekerjaan itu kepada Camat.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Tanto Suhariyadi (Sekretaris Camat Trowulan), di ruang kerjanya pada tanggal 10 September 2007, dikemukakan:

” Dalam pengambilan keputusan pada saat rapat, Bapak Camat selalu melibatkan saya dan kasi-kasi semuanya. Selain itu juga dilibatkan beberapa staf dari Kasi. Selain dari rapat apabila ada permasalahan yang rumit, pelik dan membutuhkan suatu keputusan penting yang berkaitan dengan pemerintahan, pembangunan pembinaan bidang kesejahteraan saya selalu dilibatkan. Kalau permasalahan tidak terlalu berat cukup saya yang memutuskan atau saya dengan mengikutsertakan kepala seksi-seksi saja yang bersangkutan dengan permasalahan yang terjadi. Setelah itu keputusan yang telah saya ambil saya laporkan kepada Bapak Camat”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Darsiyah (Staf Sekretariat), di ruang kerjanya pada tanggal 12 September 2007, dikemukakan:

” Dalam pengambilan keputusan baik saat rapat dinas atau rapat-rapat insidental, Bapak Camat kadang-kadang saja melibatkan saya atau staf-staf yang lain. Beliau hanya melibatkan beberapa staf saja yang dirasa sesuai dengan kemampuannya dalam hal yang akan diputuskan. Akan tetapi bila untuk memutuskan suatu permasalahan yang bersifat ringan beliau hanya mengikutsertakan Sekretaris Camat (Sekcam) dan Kasi-kasi saja yang bersangkutan dengan permasalahan yang dihadapi”.

2) Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam organisasi karena dengan pengawasan ini kita dapat mengetahui apakah tugas-tugas/ sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dan bukan itu saja, bahkan pengawasan pun dapat digunakan sebagai sarana guna mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang kita tetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan.

Pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan pada suatu organisasi berorientasi ke dalam, mengawasi dan mengurangi adanya penyimpangan yang dilakukan serta mengoreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Pengawasan ini lebih ditujukan kepada bawahan baik Kepala Seksi maupun Staf-staf dari kepala seksi tersebut dalam bekerja. Oleh karena itu dalam hal ini pimpinan sesekali harus mampu mengawasi kerja dari pegawai, baik dengan cara menunjukkan letak-letak kesalahan yang terjadi dan melakukan hal yang terbaik guna memperbaiki penyimpangan/ kesalahan tersebut atau sekali-kali memberikan teguran agar tidak terjadi kesalahan lagi.

Dalam hal pengawasan ini dapat dilakukan secara preventif, yaitu pengawasan secara dini untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan/ kesalahan

sebelum kegiatan dijalankan. Pengawasan juga dapat dilakukan secara represif, dimana pengawasan ini untuk memberikan tindakan tegas dari penyimpangan yang terjadi. Kedua hal tersebut saling melengkapi dan mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, namun dengan dilakukan pengawasan ini kita tetap harus memperhatikan kepada kedua bentuk pengawasan tersebut, sehingga dengan demikian bawahan dalam bekerja mampu bekerja secara terarah dan hal itu jelas akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara tepat dan baik.

Selanjutnya guna mengetahui kegiatan pengawasan yang dilakukan Camat Trowulan, maka tabel berikut ini menyajikan data tentang pelaksanaan pengawasan kerja.

Tabel 8
Pendapat Pegawai Mengenai Pengawasan kerja yang dilakukan Camat Pada Kantor Camat Trowulan

| No. | Pengawasan Kerja oleh Camat | Jumlah Responden | % |
|--------|-----------------------------|------------------|-------|
| 1 | Selalu | 4 | 23 % |
| 2 | Kadang-kadang | 10 | 68 % |
| 3 | Tidak Pernah | 2 | 9,1 % |
| Jumlah | | 16 | 100 % |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pengawasan yang dilakukan terhadap bawahan dalam bekerja sebanyak 5 orang menyatakan seringkali/ selalu, 10 orang menyatakan kadang-kadang, dan 2 orang menyatakan tidak pernah.

Kemudian wawancara dengan Bapak Drs. H. Karel (Camat Trowulan) pada 10 September 2007, di ruang kerjanya yang mengemukakan bahwa:

” Pengawasan yang banyak saya lakukan mungkin hanya bersifat lisan saja yakni melalui Sekcam dan Kasi-kasi saja dimana pengawasan dilakukan secara berjenjang. Karena kadang terlalu sibuk, maka yang saya terima dan periksa hanya berupa laporan tertulis saja. Pengawasan yang saya lakukan secara formal melalui apel pagi, kalau ada yang terlambat datang saya tegur secara lisan. Hanya dalam hal tertentu dan kondisi dimana pimpinan di bawah saja tidak mampu secara umum melalui apel pagi maupun rapat-rapat dinas yang lainnya saya menggunakan untuk mengevaluasi kerja dan memberikan masukan-masukan tentang pelaksanaan kerja”.

Pengawasan kerja yang efektif adalah pengawasan yang dilakukan secara

preventif, karena dengan pengawasan ini akan dapat mengantisipasi atau mengurangi terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Tetapi pengawasan yang seperti ini jarang sekali dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi. Di kecamatan Trowulan ini, Pengawasan yang dilakukan oleh Camat dengan cara berjenjang yaitu dengan cara Camat mengawasi pimpinan yang lebih rendah dibawahnya dan kemudian pimpinan dibawahnya tadi melakukan pengawasan terhadap staf-stafnya. Camat tidak melakukan pengawasan terhadap kerja pegawainya secara menyeluruh, Hal ini disebabkan keterbatasan waktu.

Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak Edy Sepriyono (Kepala seksi Kemasyarakatan), diruang kerjanya pada tanggal 11 September 2007 yang mengemukakan bahwa:

” Bapak Camat jarang melakukan pengawasan secara langsung. Adapun pengawasan yang dilakukan oleh bapak Camat oleh kami cukup baik dan tidak kaku serta banyak toleransi, tetapi kami tetap menjunjung disiplin dan bertanggung jawab. Pengawasan yang dilakukan di Kantor Camat Trowulan dilakukan secara berjenjang dan saya selaku kepala seksi difungsikan pula untuk mengawasi terutama bagian saya dan hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan beliau selalu memberikan saran untuk diperbaiki sebagaimana mestinya dengan ungkapan yang dapat diterima. Begitu pula kalau tidak terlalu berat kesalahannya, bapak Camat dapat memakluminya, jadi kami merasa bersemangat dalam bekerja dan kinerja kami selalu mengalami peningkatan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Rosyadi (Staf Kemasyarakatan), pada tanggal 11 September 2007 yang mengemukakan bahwa:

”Saya kira Bapak Camat jarang melakukan pengawasan pada Kasi-Kasi dan staf Kasi, hal ini mungkin disebabkan bapak camat sibuk dan tidak banyak waktu untuk melakukan pengawasan. Tetapi sesekali saja beliau melakukan pengawasan. Pengawasan untuk kita sendiri para staf memang benar dilakukan oleh Bapak Kasi sendiri. Jadi bapak camat sangat jarang melakukan pengawasan kepada para unsur staf di bawah Kasi, karena pengawasan yang dilakukan oleh bapak Camat Berjenjang. Hasil dan kualitas pekerjaan kita biasanya dilaporkan langsung oleh Bapak kasi kepada Bapak Camat. Akan tetapi sekali-sekali beliau juga mengadakan sidak bagaimana kedisiplinan kita dalam bekerja. Meskipun pengawasan jarang dilakukan, kita tetap menjunjung tinggi kedisiplinan kerja”.

Pengawasan kerja yang dilakukan seharusnya juga mengacu pada sikap dan toleransi dari pemimpin organisasi. Apabila ada seorang pemimpin yang

mengambil pengawasan dengan represif tetapi tidak memiliki toleransi terhadap sikapnya tersebut, maka organisasi tersebut akan menjadi sulit berkembang dan dapat menimbulkan konflik internal. Meskipun pengawasan yang dilakukan oleh Camat Trowulan tidak kepada seluruh pegawai, tetapi Camat memiliki toleransi terhadap pengawasan terhadap kinerja pegawai dan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh camat dapat diterima bawahan sehingga membuat bawahan lebih bersemangat dalam bekerja.

3) Pengembangan Pegawai

Agar dapat meningkatkan kinerja pegawai, sekiranya dalam suatu organisasi perlu dilakukan upaya pengembangan pegawai terutama dalam rangka meningkatkan kemampuan dan ketrampilan/ keahlian pegawai. Kesempatan untuk itu perlu diprogram dan diperbanyak dengan tidak hanya berorientasi pada masa kini tapi juga pada masa depan. Apalagi bagi organisasi pemerintah yang dalam melaksanakan tugasnya berhadapan dengan masyarakat yang beraneka ragam dan selalu dinamis. Dalam hal ini organisasi pemerintah harus mampu selangkah lebih maju mendahului kemajuan yang terjadi di masyarakat sehingga organisasi pemerintah tidak dipandang sebagai organisasi yang ketinggalan zaman dan monoton.

Banyak kegiatan yang dapat dilakukan dalam upaya untuk mengembangkan pegawai antara lain dengan memberikan kesempatan untuk belajar mandiri, pendidikan dan pelatihan kedinasan, lokakarya, seminar, dan lain-lain yang intinya bermuara pada peningkatan kemampuan kerja pegawai guna meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan pegawai di tingkat Kecamatan (perangkat daerah), biasanya tidak serta merta dapat dilakukan oleh Camat. Akan tetapi harus mengajukan terlebih dahulu kepada kepala daerah setempat.

Untuk melihat bagaimana upaya terhadap pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Camat Trowulan maka dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara yang disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 9
Pendapat Bawahan Mengenai upaya pengembangan pegawai
Yang dilakukan Camat Trowulan

| No. | Upaya pengembangan Pegawai | Jumlah Responden | % |
|--------|----------------------------|------------------|------|
| 1 | Selalu | 8 | 50% |
| 2 | Kadang-kadang | 0 | 0 |
| 3 | Tidak Pernah | 8 | 50 % |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Adapun data mengenai diklat, kursus maupun pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai di Kantor Camat Trowulan, disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 10
Diklat/ kursus yang pernah diikuti pegawai
Pada kantor kecamatan Trowulan

| No. | Jenis Diklat | Jumlah pegawai |
|-----|--|----------------|
| 1. | KPAA | 14 |
| 2. | Pemberdayaan Ekonomi Rakyat | 5 |
| 3. | Pelatihan P3MD | 3 |
| 4. | Metode Penelitian | 2 |
| 5. | Komputerisasi Data pokok | 4 |
| 6. | Pelat. Manaj.Pengelolaan Pengemb. Wil. | 10 |
| 7. | Pelatihan Sensus Eko | 2 |
| 8. | LPJK | 2 |
| 9. | FKPKPS | 3 |
| 10. | Suspim | 5 |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Karel (Camat Towulan) pada tanggal 10 September di ruang kerjanya:

” Kita selalu berupaya untuk mengembangkan pegawai supaya hal ini dapat dimengerti dan supaya mekanismenya pada unit-unit tertentu menjadi jelas. Maka supaya dalam pelaksanaan hal tersebut dapat menjelaskan satu indikator, ada semacam pembelajaran yang harus memberikan indikator pengembangan bagi pegawai dengan berbagai cara.

Misalnya diajak untuk berdiskusi, dituntun, diarahkan dan sebagainya. Dari staf yang kita ajak berdiskusi itu nantinya, biasanya akan terlihat apa saja yang menjadi kelebihan dan kekurangannya sehingga hal tersebut akan menjadi landasan bagi kita untuk menentukan pengembangan apa yang sekiranya diperlukan. Setelah itu Pengembangan akan saya lakukan dengan mengikutsertakan pegawai tersebut dalam pendidikan-pendidikan dan pelatihan, kursus-kursus, seminar maupun lokakarya sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Murjio (Kasi Pembangunan) pada tanggal 11 September 2007 di ruang kerjanya, mengemukakan hal sebagai berikut:

” Pengembangan yang banyak dilakukan oleh bapak camat umumnya bersifat normatif. Artinya yaitu jika mungkin diprioritaskan bagi pegawai-pegawai yang memiliki jabatan tertentu atau akan mengalami kenaikan pangkat/ eselon. Karena seseorang untuk memiliki jabatan tertentu memerlukan suatu pendidikan yang memadai sehingga lebih difokuskan ke sana. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa pengembangan pegawai itupun dilaksanakan secara merata bagi seluruh pegawai sesuai dengan fungsinya. Misal jika ada pengembangan di bidang ekonomi maka yang dikirim adalah orang-orang yang memiliki kemampuan di bidang ekonomi. Yang jelas semua bawahan dan staf di Kecamatan Trowulan saat ini sebagian besar telah mengikuti upaya untuk mengembangkan kemampuan pegawai melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan atau bentuk pengembangan lainnya.”

Wawancara dengan Bapak Widyatmoko (Staf Pembangunan) pada tanggal 11 September 2007, mengemukakan hal sebagai berikut:

” Pengembangan pegawai yang dilakukan oleh bapak camat biasanya diprioritaskan bagi pegawai-pegawai yang memiliki jabatan tertentu saja dan yang memiliki potensi saja. Untuk pada staf, pengembangan pegawai juga dilakukan, akan tetapi hanya yang dirasa memiliki potensi untuk dapat dikembangkan.”

4) Komunikasi Atasan dengan Bawahan

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu upaya penyampaian pesan dari seseorang/ pihak kepada pihak lainnya. Isi pesan itu bisa bermacam-macam, tergantung kepada maksud dari komunikasi itu sendiri. Kaitannya dengan komunikasi yang dijalankan dalam suatu organisasi, jelas ditujukan ke arah pencapaian tujuan organisasi itu. Atau dengan kata lain (*relation*) yang terkandung dalam komunikasi itu semaksimal mungkin dapat menciptakan suasana yang harmonis dan bergairah antar sesama anggota/ pegawai dalam

bekerja pada suatu organisasi. Dengan suasana ini kita secara bersama-sama dapat berusaha menjalankan organisasi dengan baik menuju ke arah yang telah ditentukan.

Komunikasi yang terjadi tidaklah hanya satu arah yaitu antara bawahan dengan pimpinan/ atasan saja tetapi juga sebaliknya, yaitu diperlukan juga penyampaian ide atau gagasan dari kedua belah pihak yang tidak di monopoli atasan atau pimpinan. Pada dasarnya para bawahan juga berhak mendapatkan kesempatan penyampaian pendapat atau gagasan untuk kemajuan bersama. Hal ini dilakukan agar dapat tercipta suatu kondisi saling memberi dan menerima serta saling keterbukaan dan kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

Untuk mengetahui bagaimana komunikasi yang ada pada kantor Kecamatan Trowulan, Berikut ini disajikan tabel yang berisikan pendapat pegawai terhadap komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan di Kantor Kecamatan Trowulan.

Tabel 11
Pendapat Pegawai tentang Komunikasi atasan dengan bawahan
Pada kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Komunikasi atasan dan bawahan | Jumlah Responden | % |
|--------|-------------------------------|------------------|------|
| 1 | Selalu | 10 | 65% |
| 2 | Kadang-kadang | 6 | 35% |
| 3 | Tidak Pernah | - | 0% |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari data diatas dapat dikemukakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan telah terjalin dengan baik. Dari 16 responden, 10 orang menyatakan Camat selalu mengembangkan komunikasi dengan bawahan, sedangkan 6 orang menyatakan kadang-kadang. Kondisi ini dapat dimengerti karena Camat selaku pimpinan harus dapat menerapkan komunikasi yang berbeda dengan karakteristik tugas masing-masing. Selain itu proses komunikasi ini juga dilaksanakan melalui rapat-rapat koordinasi yang diselenggarakan untuk membicarakan mengenai permasalahan-permasalahan yang ada di Kantor Kecamatan Trowulan serta berkaitan dengan pelaksanaan kerja dari Kecamatan itu sendiri.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak H. Karel (Camat Trowulan) di ruang kerjanya pada tanggal 10 September 2007, dikemukakan sebagai berikut:

” Komunikasi merupakan hal yang penting dalam organisasi. Komunikasi yang saya lakukan yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal misalnya disposisi, yaitu memberikan tugas pekerjaan pada bawahan. Sedangkan komunikasi informal misalnya sekedar menanyakan kabar, bertanya tentang kemajuan tugas yang dilaksanakan dan lainnya yang intinya hanya pembicaraan biasa. Namun karena keterbatasan waktu dan banyaknya pekerjaan, ada saat dimana dalam beberapa hari saya tidak pernah bertemu dan berkomunikasi dengan bawahan saya. Tapi saya selalu mengupayakan supaya komunikasi itu tetap berjalan. Kadang saya mengundang pihak-pihak yang penting saja untuk melakukan rapat koordinasi membicarakan berbagai permasalahan yang ada, informasi-informasi baru, menelaah proposal dan melakukan evaluasi supaya kita mengetahui hal apa saja yang harus diperbaiki.”

Kemudian wawancara dengan Bapak Bambang (Kasi Pemerintahan) di ruang kerjanya pada tanggal 11 September 2007, dikemukakan sebagai berikut:

” Dalam kepemimpinannya, beliau menganut prinsip kekeluargaan dalam berkomunikasi dengan bawahan tidak hanya dilakukan secara formal saja. Jika memerintah kami suaranya lunak dan tidak pernah menghardik-hardik atau memerintah kami dengan keras. Untuk menjalin komunikasi yang baik diadakan pertemuan atau rapat koordinasi antara kasi-kasi beserta stafnya minimal sebulan sekali. Untuk menjalin keakraban antara pimpinan dan bawahan kita sering bertemu di waktu senggang. Begitu pula bila ada hal yang perlu disampaikan kepada Camat baik yang berhubungan dengan dinas maupun tidak, Camat dapat menerimanya. Dengan begitu kami dapat menerimanya dengan senang hati walaupun apa yang kami sampaikan tidak menjadi perhatian bagi Camat, yang jelas sebagai bawahan kami bekerja membantu Camat dengan semaksimal mungkin.”

Wawancara dengan Kusnandar (Staf Pemerintahan) pada tanggal 11 September 2007, dikemukakan sebagai berikut:

”Komunikasi Bapak Camat dengan kita para staf saya rasa jarang dilakukan. Karena komunikasi hanya dilakukan dengan para Kasi, dan Bapak Kasi Biasanya yang menyalurkan sesuatu dari bapak Camat yang dirasa perlu bagi para stafnya. Meskipun jarang berkomunikasi, bapak Camat juga sekali-kali berdiskusi ataupun berdialog dengan para staf baik itu dalam hal pekerjaan maupun diluar pekerjaan.”

Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang bijaksana harus dapat diterima dengan baik oleh bawahannya, dalam hal ini komunikasi antara atasan dengan bawahan terjalin secara dua arah. Pemimpin mau mendengarkan apa yang mau disampaikan oleh bawahannya dan disini bawahannya mau

mendengarkan perintah atasan atau pemimpin. Selain itu Pemimpin juga dapat melakukan komunikasi dengan cara berdiskusi atau berdialog dengan para bawahannya.

5) Pemberian dukungan Dan arahan

Keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam mendukung dan mengarahkan bawahan dalam bekerja. Tidak semua tugas pekerjaan yang diemban bawahan dipahami sepenuhnya, begitu pula sebaliknya, pimpinan tentu tidak semua menguasai secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itu dijalin kerja sama sehingga kegiatan saling mendukung dan mengarahkan dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Dan ini tentunya dapat memudahkan dan melancarkan kegiatan yang dilaksanakan.

Begitu pula dengan adanya kegiatan dan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Bawahan akan merasa diperhatikan dan dibimbing dalam bekerja. Kondisi itu mempunyai efek kejiwaan yang tinggi bagi bawahan, dimana dalam hal ini dapat memacu semangat dan motivasi kerja mereka yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Dan juga akan menguntungkan organisasi dalam usahanya mencapai tujuan.

Untuk melihat kegiatan yang mendukung dan mengarahkan oleh pimpinan terhadap bawahan pada Kantor Kecamatan Trowulan, tabel berikut ini menyajikan data mengenai frekuensi kegiatan tersebut, sebagai berikut:

Tabel 12
Pendapat Pegawai tentang pemberian dukungan dan arahan
Pada kantor Kecamatan trowulan

| No. | Kegiatan mendukung dan mengarahkan | Jumlah Responden | % |
|--------|------------------------------------|------------------|------|
| 1 | Selalu | 5 | 35% |
| 2 | Kadang-kadang | 11 | 65% |
| 3 | Tidak Pernah | - | 0% |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari uraian diatas dapat dikemukakan bahwasanya diantara 16 pegawai

kantor Kecamatan Trowulan, sebanyak 5 orang mengatakan Camat selaku pimpinan seringkali mendukung dan mengarahkan mereka dalam bekerja. Sedangkan 11 orang mengatakan hanya kadang-kadang saja camat mendukung dan mengarahkan pegawai dalam bekerja.

Wawancara dengan Bapak H. Karel (Camat Trowulan) di ruang kerjanya pada tanggal 10 September 2007, dikemukakan bahwa:

” Pemberian dukungan menurut saya adalah sangat diperlukan, dimana pemberian dukungan akan menjadikan pegawai lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya sehingga para pegawai akan dapat meningkatkan kinerja. Melihat potensi pegawai yang ada pada saat ini, kiranya saya merasa tidak repot lagi, karena banyak pegawai yang sudah berpengalaman dalam tugas mereka masing-masing. Hanya saja secara umum karena saya selaku penanggung jawab penyelenggara pemerintahan kecamatan perlu terus mengawasi dan mengarahkan bawahan terutama Sekcam beserta kasi-kasi yang ada. Sedangkan bawahan yang lainnya mengenai pekerjaan Sekcam beserta kasi-kasi inilah yang mengarahkan bawahannya, jadi semacam ada pendelegasian wewenang dalam hal ini kadang-kadang saja saya melakukan pengarah dan pemberian dukungan terhadap bawahan lainnya.”

Seorang pemimpin dalam memberikan pengarah terhadap bawahannya terdorong oleh tanggung jawab selaku pimpinan pada pemerintahan. Pada Kecamatan Trowulan,. Pengarah yang dilakukan oleh Camat hanya diberikan terhadap Sekcam dan Kasi-kasi. Sedangkan bawahan lainnya biasanya kadang-kadang sesuai dengan tugas dan kondisi kerja yang ada. Dalam keseharian tugas pengarah bawahan ini diserahkan oleh Sekcam dan kasi-kasi yang ada. Jadi dalam hal ini Camat Trowulan. memberikan wewenang dan tanggung jawab Sekcam dan kasi-kasi untuk mengarahkan bawahannya masing-masing.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Murdjio (Kasi Pembangunan) di ruang kerjanya pada tanggal 11 September 2007, mengemukakan:

” Kami dalam bekerja jelas mendapatkan arahan dan petunjuk dari Camat. Namun selama ini terhadap pekerjaan yang rutin dan sifatnya biasa, penanganannya lebih banyak diserahkan pada kami, Camat tinggal menyetujui saja. Kalau ada pekerjaan yang baru atau sifatnya yang penting Camat memberikan arahan kami seperlunya, jadi dalam hal ini dapat dilihat dari kondisi pekerjaan pula”.

Senada dengan itu, Bpk. Tanto Suhariyadi (Sekcam Trowulan) di ruang

kerjanya pada tanggal 11 September 2007, mengemukakan juga bahwa:

” Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang sebagian diatur dalam peraturan perundang-undangan pada dasarnya pada saat ini Camat lebih banyak bersifat mendukung dalam bekerja. Dengan arti kata, pekerjaan-pekerjaan yang ada sesuai dengan aturan kami kerjakan terlebih dahulu. Camat hanya tinggal mengoreksi dan menandatangani serta kalau perlu mengadakan suatu perbaikan. Arahan-arahan dan dukungan yang diberikan Camat kalau pekerjaan itu benar-benar membutuhkan penanganan yang serius dan perlu ditangani secara hati-hati.”

Dari wawancara dengan Camat dan Kasi diatas dapat dikemukakan bahwasanya Camat dalam bekerja sama dengan bawahan sifatnya lebih banyak mendukung dari pada mengarahkan, terutama terhadap pekerjaan yang rutin dan biasa. Kemudian juga terdapat faktor kondisi dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi Camat dalam memberikan dukungan atau arahan. Namun melihat kenyataan yang ada kegiatan mendukung lebih tinggi dari pada mengarahkan. Dan begitu pula arahan-arahan yang diberikan lebih bersifat umum dan merangsang semangat kerja agar dapat meningkatkan kinerjanya.

4.3.2 Peningkatan Kinerja Pegawai

1). Jumlah Kehadiran Pegawai

Salah satu indikator yang dapat dipergunakan dalam mengukur tingkat keberhasilan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan kinerja bawahan, maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran staf dalam mengikuti kegiatan rutinnnya sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. Kehadiran dari pada staf merupakan salah satu hal yang penting dalam peningkatan kinerja. Hal ini disebabkan Kehadiran menjadi cerminan daripada kedisiplinan. Apabila kehadiran dari pegawai dapat memenuhi target, dalam artian tingkat kehadiran yang hampir 100 % maka dengan sendirinya kinerja dari para pegawai juga dapat dikatakan baik karena pekerjaan akan dapat selalu diselesaikan tepat waktu.

Jumlah kehadiran tetap para pegawai dalam waktu 1 bulan (rata-rata 20 hari kerja) maupun keaktifannya dalam menyelesaikan tugas tepat pada waktunya sesuai dengan yang telah ditentukan. Tabel dibawah ini menunjukkan tingkat kehadiran pegawai di Kantor Kecamatan Trowulan dalam mengikuti aktivitas rutinnnya.

Tabel 13
Jumlah kehadiran pegawai dalam 1 bulan
(Frekuensi 0-20 hari kerja)
Pada kantor Kecamatan Trowulan
Keadaan bulan Agustus

| No. | Jumlah kehadiran | Jumlah orang | % |
|--------|------------------|--------------|-------|
| 1 | 0-5 | - | - |
| 2 | 6-10 | - | - |
| 3 | 11-15 | 5 | 23 % |
| 4 | 16-20 | 17 | 77 % |
| Jumlah | | 22 | 100 % |

Sumber data: Data sekunder, Kepegawaian (Frekuensi jumlah kehadiran pegawai) Kantor Kecamatan Trowulan, Agustus 2007.

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran rata-rata 20 hari kerja dalam satu bulan menunjukkan pegawai yang hadir untuk kategori 0-5 dan 6-10 adalah 0 atau tidak ada, untuk kategori 11-15 adalah 5 orang atau 23 % dan untuk kategori 16-20 sebanyak 17 orang atau 77 %. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran dari 22 pegawai kecamatan untuk rata-rata 20 hari kerja adalah baik.

Apabila tingkat kehadiran pegawai pada Kantor Kecamatan Trowulan kurang memadai hal ini akan mempengaruhi penyelesaian tugas rutin yang diberikan oleh camat yang dalam hal ini dapat dilihat melalui tingkat kesungguhan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada para staf yang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

2). Kerjasama Antara Atasan dan Bawahan

Indikator lain untuk menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya di kantor Kecamatan Trowulan secara umum dapat dikatakan atau dapat dilihat dari tingkat kerja sama antara atasan dengan bawahan. Jadi kerjasama yang dimaksud yaitu kerja sama antara atasan dengan bawahan, dan kerja sama dengan teman sekerja dalam hal melakukan tugas untuk mencapai tujuan bersama dan aktif dalam kegiatan organisasi.

Kerjasama ini bukanlah hal yang mudah (sepele), karena di dalam suatu organisasi dengan banyaknya karakter orang yang berbeda kerjasama bisa saja

tidak efektif dan cenderung memunculkan konflik. Oleh sebab itu diperlukan usaha yang konkrit dalam mewujudkan kerjasama yang solid dalam rangka terselenggaranya suasana kerja yang kondusif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 14
Tingkat Kerjasama antara atasan dan bawahan
Pada kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Jawaban kerjasama | Jumlah Responden | % |
|--------|----------------------------|------------------|------|
| 1 | Selalu bekerja sama | 5 | 32% |
| 2 | Kadang-kadang bekerja sama | 8 | 50% |
| 3 | Tidak Pernah | 3 | 18 % |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Dari data diatas dapat diketahui bahwa tingkat kerja sama yang dilakukan oleh pegawai menunjukkan bahwa 5 orang atau 32 % menyatakan selalu bekerja sama sedangkan 8 orang atau 50 % menyatakan Kadang-kadang bekerja sama. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Bapak Camat sebagai berikut:

” Dari jumlah pegawai yang secara umum di Kantor Kecamatan Trowulan dalam menyelesaikan tugas yang saya delegasikan selalu bekerja sama antar teman sekerja agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan terlaksana dengan baik sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.”
(wawancara di ruang Camat pada tanggal 14 September 2007)

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Nunik Rahayu (Staf Kemasyarakatan) pada tanggal 11 September 2007, mengemukakan:

” Kalau bicara mengenai kerjasama, bisa dikatakan kita selalu kerjasama. Karena jika kita tidak melakukan kerja sama antar pegawai, maka pekerjaan kita akan sulit terselesaikan dengan baik dan tidak akan tepat waktu. Oleh sebab itu kerjasama merupakan unsur yang sangat penting bagi saya sebagai staf dan semua pegawai disini, meskipun terkadang kerjasama juga dapat memunculkan konflik bila ada pernyataan dari antar pegawai yang saling bertolak belakang.”

3). Kuantitas Pekerjaan Yang dapat diselesaikan

Hal ini berkaitan dengan kuantitas jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai setiap harinya. Tabel dibawah ini akan menyajikan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai berdasarkan hasil

wawancara dengan Camat dan beberapa stafnya.

Tabel 15
Kuantitas Pekerjaan yang dapat diselesaikan
per hari sesuai tugas rutin
Pada kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan per hari sesuai tugas rutin | Jumlah Responden | % |
|--------|---|------------------|------|
| 1 | Sesuai | 2 | 13 % |
| 2 | kurang sesuai | 10 | 63 % |
| 3 | Tidak Pernah sesuai | 4 | 24 % |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Adapun hasil wawancara dengan Bapak Bambang (Kasi Pemerintahan), yaitu:

”Di Kecamatan Trowulan ini jelas tugas dikatakan sedikit atau banyak itu tolak ukurnya apa dulu. Kalau hanya sekedar tugas-tugas rutin sesuai dengan Keputusan Bupati No.36 tahun 2001 ya dari tahun ke tahun hanya itu-itu saja, hanya kualitas dan isi di dalamnya akan terus menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada. Jika kaku dan tidak menyesuaikan, maka kita akan ketinggalan. Sehingga paling tidak sebagai seorang pimpinan, saya harus bisa mengkondisikan supaya bawahan saya bisa mengikuti semua perkembangan itu dan semua tugas yang ada berapapun jumlahnya dapat terselesaikan dengan baik.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Sholikhah (Staf Sekretariat), di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

” Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan dalam satu hari itu tidak tentu, dan tergantung dari tingkat kesulitan, volume dan jenis pekerjaannya. Bila hanya mengkonsep surat, maka dalam satu hari bisa terselesaikan 3-4 surat. Namun bila sudah mengkonsep bahan diskusi, laporan pertanggung jawaban, bisa-bisa melebihi dari waktu yang telah ditentukan karena masih memerlukan proses lebih lanjut dan data-data pendukung.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Suyono (Staf Sie Pemerintahan), diruang kerjanya dikemukakan:

” Penyelesaian tugas dalam satu hari tidak dapat dihitung dengan angka, masalahnya dalam tugas perencanaan mulai dari start hingga finish ada tahapan-tahapan tertentu yang harus dilalui. Namun jika pekerjaan tersebut bersifat rutin seperti surat menyurat, distribusi laporan tugas dan lain-lainnya dapat diselesaikan pada hari itu juga”.

4). Ketepatan waktu dalam menyelesaikan Pekerjaan

Masalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi terutama disini adalah kantor Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat data tabel berikut ini yang diambil berdasarkan data kuesioner dan wawancara dengan Camat beserta beberapa staf-staf.

Tabel 16
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan Pekerjaan
Pada kantor Kecamatan Trowulan

| No. | Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan | Jumlah responden | % |
|--------|---|------------------|------|
| 1 | Selalu tepat waktu | 2 | 13 % |
| 2 | Kadang-kadang tepat waktu | 5 | 32 % |
| 3 | Tidak Pernah tepat waktu | 9 | 55 % |
| Jumlah | | 16 | 100% |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Camat di ruang kerjanya pada tanggal 14 September 2007, yaitu:

” Saya rasa selama ini kita selalu bisa mengejanya. Namun karena bidang pemerintahan memang beda dengan bidang lain dimana kita pun melayani kepentingan publik maka ketepatan waktupun tidak dapat ditentukan dengan jelas. Misalkan saja saya mempunyai tugas untuk diselesaikan, namun tiba-tiba ada panggilan dari Bapak Bupati untuk menghadiri rapat atau ada masalah penting mendadak dengan masyarakat. Secara otomatis saya harus menunda pekerjaan saya. Namun sejauh ini sekalipun tidak selalu tepat waktu saya berupaya mengatasinya dengan baik sesuai dengan tingkat kepentingannya. Kalau memang harus selesai hari ini ya saya kerjakan hari ini, kalau memang bisa di tunda ya saya bawa pulang untuk dikerjakan dirumah. Karena kasihan anak buah saya. Jika saya terlambat mengerjakan, maka otomatis pekerjaan bawahan sayapun akan terhambat dan akan berdampak pada terhambatnya pula pelayanan pada masyarakat.”

Kemudian wawancara dengan Bapak Tanto (Sekretariat Kecamatan) pada tanggal 14 September 2007 diruang kerjanya:

” Selama ini dalam melaksanakan tugas sebagian besar saya selalu tepat waktu karena sejauh ini tugas yang ada tidak terlalu banyak. Jadi biasa-biasa saja, walaupun terlambat tidak terlalu lama namun terkecuali misal dalam hal penyusunan anggaran bisa sedikit terlambat karena kita masih

menunggu data-data pendukung yang diperlukan dalam proses.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Sholikah (Staf Sekretariat) pada tanggal 14 September 2007 di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

”Tugas yang dibebankan pada saya, selalu saya usahakan tepat waktu seperti urusan-urusan administrasi biasa yang berkaitan dengan surat menyurat. Tapi terkadang juga ada pekerjaan-pekerjaan yang saya kerjakan tidak tepat waktu karena mungkin membutuhkan proses dan dukungan dari data-data yang tidak bisa diperoleh hari ini. Setiap tugas pasti ada deadlinenya, misal jika akan ada rapat maka setiap tugas pasti harus sudah diselesaikan. Kita semua para staf selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Apalagi kita berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat. Jika penyelesaian tugas kita lambat, maka pelayanan pada masyarakat juga akan terlambat.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Rosyadi (Staf Kemasyarakatan) pada tanggal 14 September 2007 di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

” Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, sebagian besar pekerjaan saya terlambat atau tidak selalu tepat waktu. Hal ini disebabkan, mungkin jumlah atau banyaknya pekerjaan yang saya selesaikan. Apabila pekerjaan banyak biasanya tidak tepat waktu, tapi jika pekerjaan tidak terlalu banyak maka akan dapat saya selesaikan tepat waktu. Saya rasa para staf disini dalam melakukan pekerjaan, baik itu pekerjaan harian atau dalam hal pelayanan masyarakat selalu diusahakan tepat waktu walaupun terkadang masih sering terlambat.”

5). Kualitas pekerjaan yang dihasilkan Pegawai

Keadaan kinerja Pegawai pada kantor Kecamatan Trowulan salah satunya dapat dilihat dari kualitas/ mutu pekerjaan yang dihasilkan. Untuk itu kondisi dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat dilihat dari hasil kuesioner dan wawancara yang disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

Tabel 17
Kualitas pekerjaan yang dihasilkan Pegawai
Pada kantor Kecamatan trowulan

| No. | Kualitas yang dihasilkan | Jumlah Responden | % |
|--------|--------------------------|------------------|-------|
| 1 | Baik | 5 | 50 % |
| 2 | Cukup baik | 8 | 50 % |
| 3 | Kurang baik | 3 | 0 % |
| Jumlah | | 16 | 100 % |

Sumber data: Data primer, Kantor Kecamatan Trowulan, September 2007

Adapun hasil wawancara dengan Bapak Camat diruang kerjanya pada tanggal 14 September 2007, Mengemukakan:

” Saya menyatakan kualitas pekerjaan yang kita lakukan selama ini adalah optimal dan dapat dikatakan baik. karena produk kita dari pemerintahan Kecamatan adalah berupa norma, aturan, analisis, dan panduan-panduan sehingga kita akan membuat suatu studi dan analisis yang dapat dijadikan oleh unit-unit lain. Sampai saat ini kualitas masih cukup baik karena paling tidak Kecamatan telah menggunakan sistem berbasis kinerja dan akuntabilitasnya baik, dan sejauh ini semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik pula. Di sini saya sebagai pimpinan hanya mendorong saja dan memberikan acuan-acuan serta standar-standarnya supaya pelaksanaan semua tugas pekerjaan bisa terfokus ke satu titik.”

Senada dengan hal itu, hasil wawancara dengan Bapak Ngabekti (Kasi Perlindungan Masyarakat) pada tanggal 11 September 2007 mengemukakan:

” Selama ini tugas yang ada selalu dikerjakan dengan baik. Kalaupun ada kesalahan ya tidak fatal, intinya wajar-wajar saja sebatas kesalahan pada pengetikan, kekurangan pada isi, dan lain-lain. Namun kesalahan itupun masih bisa diperbaiki. Khusus pada bidang saya, supaya pelaksanaan tugas tersebut dapat dipertanggung jawabkan, saya membuat suatu paraf koordinasi yang terdiri dari lima unsur yaitu staf yang melaksanakan tugas, Kasi yang berkaitan, sekretaris, hingga akhirnya Camat. Cara ini saya lakukan supaya jelas jika memang ada kesalahan, maka akan diketahui dengan cepat siapa saja yang bertanggung jawab untuk kemudian diperbaiki.”

4.4. Analisis Dan Interpretasi Data

4.4.1 Peranan Camat

Setelah peneliti menyajikan data mengenai berbagai aspek peranan camat dan kinerja pegawai, maka selanjutnya dalam penulisan ini disajikan analisis data dan pada akhirnya dengan adanya sajian data ini dapat ditarik kesimpulan yang sesungguhnya. Untuk memperoleh gambaran mengenai Peranan Camat dimana dalam hal ini menjadi pokok bahasan adalah Peranan Camat sebagaimana yang diungkapkan melalui fokus penelitian, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pengambilan keputusan

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam organisasi. Namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pimpinan. Pengambilan keputusan yang merupakan salah satu tugas pimpinan tidak luput

dari kerja sama dengan bawahannya dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, artinya adalah bawahan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini disamping mencakup pada kemahiran/ keahlian pemimpin dalam menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dari sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah juga ada upaya pemimpin yang menunjukkan perhatian dan penghargaan akan keberadaan dan keterlibatan bawahannya, dan pada gilirannya nanti dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Akan tetapi halnya organisasi pemerintahan, seperti pemerintahan kecamatan, Camat akan menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan aturan yang ada di bantu oleh sekretaris camat dan beberapa seksi. Mengingat begitu kompleks dan luasnya cakupan pekerjaannya dan karena camat dibebani oleh tanggung jawab etis maka tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan ditengah situasi yang menentu yang belum dikenal sebelumnya atau sering muncul mendadak, sehingga camat perlu berperan dalam mengaktifkan segenap bawahannya tersebut. Memang benar diminta atau tidak bawahan tersebut akan bekerja sebagaimana ketentuan tadi, namun melalui peranan dan sentuhan tangan seorang pemimpin dalam membina dan menggerakkan bawahannya akan dapat menimbulkan suasana harmonis dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja akibat dari peranan Camat dalam melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan tersebut. Tentunya suasana yang kondusif dan mendukung setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan pada mereka.

Untuk itu sebagaimana tabel 7 disebutkan bahwasannya dari 16 orang pegawai pada kantor kecamatan trowulan, 9 orang atau 62,5 % menyatakan kadang-kadang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan lainnya, yaitu 2 orang atau 12,5 % menyatakan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Begitu juga hasil wawancara baik dengan Camat maupun dengan beberapa kasi atau beberapa orang staf pegawai Kecamatan. Peneliti mendapat suatu fakta bahwa dalam pengambilan keputusan camat melibatkan bawahannya, meskipun ada beberapa bawahan/ staf yang tidak diikutsertakan dalam menentukan keputusan atau mengungkapkan pendapat.

Selanjutnya, keterlibatan bawahan disini, mulai dari hanya sekedar

memberikan ide/ pikiran gagasan-gagasan hingga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan. Dan bahkan dalam kondisi tertentu bawahan mengambil keputusan sendiri yang nantinya akan dilaporkan pada Camat. Memang Camat tidak selalu melibatkan bawahannya, hal ini disebabkan karena dilihat karakteristik pekerjaan itu sendiri. Misalnya keputusan yang sifatnya rasial, rutin, mendesak dan juga karena sesuai dengan juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis (petunjuk teknis) yang sudah jelas dan tidak dapat didiskusikan lagi. Jadi dapat dikatakan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan tergantung pada situasi dan kondisi serta sifat pekerjaan itu sendiri.

Dalam kondisi demikian, Camat selaku pimpinan dalam organisasi kecamatan menjalankan fungsi dari keefektifan operasionalnya dalam pengambilan keputusan. Camat telah mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat agar tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan organisasi, sehingga organisasi dapat berfungsi secara efektif dan produktif.

Oleh sebab itu, maka peranan Camat sebagai pimpinan disini merupakan kekuatan dinamis yang nantinya bisa meningkatkan kinerja, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada organisasi yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

Bagi bawahan, dapat memaklumi Camat dalam mengambil keputusan kadang-kadang tidak dilibatkan, dan jelas bagi mereka dalam bekerja walau sudah ada aturan mereka merasa dihargai dan diperhatikan, terutama pimpinan-pimpinan dibawah camat, seperti Sekretaris Camat dan kepala seksi-seksi. Secara berjenjang pimpinan di bawah camat ini aktif dan bekerja sama dengan baik yang melibatkan segenap bawahannya, sehingga sewaktu-waktu Camat menghendaki informasi, saran ataupun pendapat dari bawahan dari masing-masing bagian itu, dengan demikian sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, pegawai harus menguasai betul berbagai permasalahan yang biasa terjadi dan sewaktu-waktu dibutuhkan bantuannya oleh camat dan dapat memberikan bantuan dengan cepat dan baik.

Dari hal tersebut diatas dapat dikatakan bahwasanya peran Camat dalam pengambilan keputusan merujuk pada gaya kepemimpinan sebagai partisipasi (partisipatif), karena kontrol pemecahan masalah dan pembuatan keputusan

dipegang secara bergantian. Oleh karena itu, Camat dan bawahannya saling tukar-menukar ide dalam memecahkan masalah dan pembuatan keputusan. Dimana Camat menggunakan komunikasi dua arah (atasan dan bawahan) dan peranan camat adalah secara aktif mendengar dan menerima saran ataupun tanggapan dari bawahan. Tanggung jawab, pemecahan masalah, dan pembuatan keputusan pada umumnya berada pada pihak bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena bawahan memiliki kuantitas atau jumlah banyak dan memiliki kemampuan yang bervariasi dalam pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan camat ada kalanya melibatkan bawahannya, namun dalam hal ini tidak selalu melibatkan bawahan karena harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Kenyataan ini dipandang dari sudut pekerjaan itu sendiri dan potensi pegawai yang ada serta aturan yang melingkupi kerja pemerintahan kecamatan itu sendiri sangat efektif bagi camat dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2) Pengawasan Kerja

Dalam aktivitasnya sebagai seorang pemimpin suatu organisasi, melakukan fungsi pengawasan merupakan hal penting agar pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai menjadi efektif dan agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan mencapai tujuan sebagaimana yang telah digariskan. Perilaku yang diterapkan oleh pimpinan saat akan melakukan pengawasan kerja dapat dijadikan indikator dari Peranan Camat itu sendiri. Pada dasarnya pemimpin mempunyai kewajiban untuk melakukan pengawasan kerja terhadap bawahan atau stafnya, tapi juga harus memperhatikan perilaku kepada bawahan saat mengawasi mereka melakukan pekerjaan. Misalnya dengan cara simpatik dan tidak menjadikan bawahan sebagai suatu alat yang bisa diarahkan sedemikian rupa atau dengan semena-mena. Dengan demikian bawahan dapat menerima dan berupaya untuk menjalankan tugas sehingga situasi ini akan dapat mendorong motivasi kerja bawahan ke arah peningkatan kinerja mereka.

Pemerintahan kecamatan mempunyai program yang berorientasi terhadap kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu fungsi pengawasan kerja terhadap staf yang dilakukan oleh pimpinan adalah sangat penting agar pekerjaan yang dapat dilakukan secara benar. Penyimpangan/ kesalahan-kesalahan yang dilakukan

dalam pelaksanaan tugas akan dapat meresahkan dan merugikan masyarakat. Oleh karena itu, Camat selaku pimpinan harus benar-benar mampu melakukan Peranannya dengan mengoptimalkan pengawasan kerja terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahannya.

Berdasarkan hasil data yang disajikan pada tabel 8 bahwa dari 16 orang pegawai yang ada di kantor Kecamatan Trowulan, sebanyak 4 orang menyatakan bahwa Camat selalu melakukan pengawasan kerja dan 10 orang menyatakan kadang-kadang Camat melakukan pengawasan kerja.

Selanjutnya melalui hasil wawancara yang dilakukan dengan Camat dan beberapa stafnya di kantor Kecamatan Trowulan serta pengamatan di lapangan, dapat diketahui bahwa pengawasan kerja selalu dilakukan oleh Camat Trowulan sebagai wujud pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan. Namun sebagaimana yang telah disebutkan bahwa karena kesibukan yang dimiliki oleh Camat, sehingga pengawasan tidak selalu dapat dilaksanakan secara langsung dan berkesinambungan. Pengawasan dilakukan dengan melalui hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh stafnya. Dari hasil inilah dapat diketahui oleh Camat, sudah baikkah kinerja dari para stafnya.

Dalam hal ini pengawasan langsung juga tetap dilaksanakan meskipun jarang sekali dilakukan. Pengawasan secara langsung ini dilakukan dengan toleransi atau tidak bersifat represif karena Camat tidak ingin pegawainya menjadi tertekan dengan suasana yang tidak kondusif. Camat hanya melakukan teguran-teguran kecil bagi pegawainya yang melanggar peraturan atau melakukan pekerjaan yang tidak sesuai. Camat Trowulan juga sudah cukup merasa percaya bahwa tanpa diawasi langsung atau secara represif, para staf sudah mampu bekerja dengan baik karena rasa tanggung jawab yang mereka miliki dan pemberian kesempatan pada bawahan untuk melakukan pengawasan pada diri sendiri terutama pimpinan dibawah Camat.

Sekretaris Camat dan kepala seksi-seksi difungsikan sebagai perwujudan dari pengawasan dari atasan (Camat) secara langsung. Hal itu adalah sebagai wujud pengawasan berjenjang, Camat cukup mengawasi pelaksanaan tugas bawahan melalui pimpinan dibawahnya. Apabila ada permasalahan yang membutuhkan campur tangan dari Camat untuk menanganinya, Camat langsung

turun untuk mengambil tindakan. Selain itu Camat juga sesekali melakukan pengawasan kerja yang sifatnya insidental (sidak), apabila ada laporan ketidak disiplin yang dilakukan oleh pegawainya.

Dalam pengawasannya, rapat dinas dengan bawahan dan kesempatan apel pagi dimanfaatkan oleh Camat untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas masing-masing bawahan, serta memberikan arahan agar pegawai bekerja sebagaimana mestinya seperti yang telah ditetapkan oleh aturan yang berlaku.

Dari hal tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwasanya pengawasan kerja yang dilakukan Camat cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan dapat diterima oleh seluruh pegawai yang ada. Melihat potensi pegawai dan aturan yang ada melingkupi suasana kerja kiranya pengawasan yang dilakukan Camat adalah pengawasan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas dan fungsi bawahan yang berorientasi pada pengawasan berjenjang yang menekankan perlunya pengawasan oleh atasan dan pada dirinya sendiri, selama tidak ada efek yang buruk (negatif) terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam bekerja. Pengawasan yang dilakukan oleh camat lebih bersifat umum dan sewaktu-waktu guna menghindari pelaksanaan tugas dijalankan tidak sebagaimana mestinya.

3) Pengembangan Pegawai

Sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi, upaya untuk mengembangkan kemampuan pegawainya dengan cara meningkatkan kemampuan sesuai dengan bidang tugasnya merupakan hal yang sangat penting demi mencapai tujuan organisasi. Pengembangan pegawai berkaitan langsung dengan kinerja dari pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Dengan pengembangan yang dilakukan oleh pimpinan ini diharapkan akan mampu meningkatkan kemampuan atau kualitas kerja dari pegawai.

Pengembangan Pegawai dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerjanya dapat dilakukan melalui memberikan kesempatan untuk belajar mandiri, pendidikan dan pelatihan kedinasan, lokakarya, seminar, penataran dan lain-lain yang intinya bermuara pada peningkatan kemampuan/ keahlian kerja. Pada umumnya pengembangan pegawai untuk aparatur negara di daerah seperti Kecamatan, tidak dapat dilakukan secara langsung oleh pimpinan atau Camat.

Tetapi harus melalui pengajuan kepada pemerintah daerah terlebih dahulu.

Dengan berdasarkan pada hasil data yang disajikan melalui tabel 9 bahwa dari 16 orang pegawai yang ada di kantor Kecamatan Trowulan, sebanyak 8 orang menyatakan bahwa pengembangan pegawai selalu diupayakan oleh Camat dan 8 orang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah mengupayakan pengembangan bagi pegawai.

Kemudian berdasarkan wawancara dengan Camat Trowulan dan beberapa stafnya serta pengamatan yang didapat di lapangan selama penelitian, dapat diketahui bahwa perhatian pimpinan terhadap pengembangan pegawai selama ini adalah baik. Pimpinan selalu berusaha untuk mengikutkan para pegawainya dalam berbagai macam kursus, pendidikan, latihan, seminar, dan lokakarya yang disediakan oleh pemerintah daerah setempat serta selalu berupaya untuk memberikan dorongan terhadap pegawai supaya meningkatkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi sebagaimana yang disajikan pada tabel 10, dimana peningkatan pendidikan dan pengetahuan ini akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Namun dengan adanya otonomi daerah di mana penyelenggaraan pengembangan pegawai ini terkadang membutuhkan biaya/ anggaran yang tidak sedikit di mana biaya pengembangan pegawai di tanggung sendiri oleh kecamatan yang dalam hal ini juga bantuan dari pemerintah daerah yang bersangkutan sehingga upaya untuk mengembangkan pegawai ini juga harus disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki daerah.

Dikatakan pula bahwa upaya pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Camat disini umumnya bersifat normatif yaitu diprioritaskan bagi pegawai-pegawai dengan jabatan yang umumnya tinggi seperti Kasi guna menunjang dalam pelaksanaan tugas yang mereka lakukan karena jabatan yang lebih tinggi tentu saja akan menuntut kemampuan dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula, sekalipun tidak menutup kemungkinan bahwa pengembangan pegawai itu dilaksanakan secara merata selama masih sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki pegawai yang akan membantu dalam meningkatkan kinerja mereka.

4) Komunikasi Atasan Dengan Bawahan

Komunikasi merupakan proses dimana satu pihak tertentu menyampaikan

kepada pihak lain sebuah pesan yang berisikan informasi, ide, gagasan dan pandangan dengan harapan pihak lain yang terkait dalam komunikasi tersebut dapat mengerti, memahami dan melaksanakan tindakan-tindakan yang sesuai dengan komunikasi tersebut. Jadi komunikasi disini adalah tata cara hubungan yang efisien ditujukan kepada salah satu atau kedua belah pihak yang saling melibatkan diri dari satu unit sosial, dimana salah satu atau keduanya berbuat dan bertindak sebagaimana yang diharapkan.

Akan halnya komunikasi dalam organisasi, arus komunikasi antara atasan dan bawahan serta penyaluran segenap informasi dan keinginan yang mencakup unsur dan tugas pekerjaan pribadi perlu dilakukan dengan baik. Karena keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya bergantung pada kemampuan dalam memimpin dan menyalurkan kebijakan organisasi serta ide-ide sendiri ke dalam pengertian praktis yang bisa dipahami dan dilaksanakan oleh bawahan. Selain itu tidak akan mungkin seorang pemimpin akan mampu mencapai kinerja yang tinggi jika pimpinan tidak mengajak bawahannya untuk sejalan dengan apa yang dikehendakinya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam hal ini perlu untuk mengarahkan dan membina upaya-upaya bawahan ke arah tujuan yang diharapkan oleh organisasi dengan menjalin komunikasi antara atasan dan bawahan secara harmonis dan baik.

Pada Kantor Kecamatan Trowulan, komunikasi antara atasan dan bawahan berdasarkan data pada tabel 11 bahwasanya dari 16 orang pegawai, sebanyak 10 orang atau 65 % menyatakan komunikasi antara atasan dan bawahan selalu/ sering kali dilakukan. Sedangkan 6 orang atau 35 % menyatakan kadang-kadang. Tidak ada pegawai yang menyatakan Camat tidak pernah melakukan komunikasi dengan bawahan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa Camat dalam melaksanakan tugasnya selalu berkomunikasi dengan bawahan. Komunikasi disini selain bermakna sebagai komunikasi dimana Camat menempatkan diri sebagai atasan dengan memberikan perintah-perintah kepada bawahan, Camat juga menempatkan diri selaku bagian dari pegawai dalam suka dukanya dalam mengemban tugas sebagai aparatur negara.

Kemudian melalui hasil wawancara dengan Camat dan beberapa stafnya serta pengamatan di lapangan terdapat suatu kenyataan bahwasanya komunikasi

antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik. Dalam komunikasi ini Camat berupaya untuk melaksanakan komunikasi secara searah dengan macam-macam materi pembicaraan yang tidak hanya diseperti pekerjaan saja seperti menelaah proposal maupun melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai kecamatan sendiri, tetapi juga pada hal lain seperti permasalahan aktual yang terjadi di lingkup Kecamatan maupun di luar lingkup tersebut.

Komunikasi searah dapat berlangsung cepat dan efisien serta dapat melindungi pimpinan sehingga bawahan tidak melihat dan menilai kesalahan dan kelemahan pimpinan. Adapun komunikasi dua arah yang dilakukan oleh Camat memiliki beberapa keuntungan perintah dapat diterima dengan lebih akurat dan tepat karena dapat didiskusikan apabila kurang dipahami, serta mengurangi kesalahpahaman sehingga tercipta suasana kerja yang lebih demokratis. Begitu pula komunikasi yang dilakukan oleh Camat Trowulan, beliau selalu menekankan dan mendorong agar kinerja pegawai dapat terus meningkat dengan menumbuhkan saling pengertian dan saling menghargai, sehingga meningkatkan rasa persatuan dan pemantapan *esprit de corps*. Hal ini terlihat pada kesempatan-kesempatan untuk berkomunikasi pada saat dinas dimanfaatkan Camat dengan baik, seperti rapat-rapat dinas, apel pagi, dan pada saat disela-sela pegawai/ para staf sedang bekerja. Selain itu saat-saat istirahat atau senggang biasanya dimana Camat turun langsung di tempat kerja bawahan untuk melakukan komunikasi.

Dengan adanya hal tersebut, maka salah satu aspek peran Camat yaitu berkomunikasi dengan bawahan dikatakan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan dengan baik. Camat menyadari dan menganggap sebagai pusat kekuatan dinamisator dalam organisasi dan Camat selalu berupaya untuk dapat berkomunikasi dengan semua pihak, melalui hubungan formal maupun informal. Karena suksesnya pelaksanaan tugas kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh keterampilan pemimpin dalam berkomunikasi dengan semua pihak guna mencapai hasil pekerjaan yang terbaik.

Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin dengan melakukan komunikasi dengan bawahan ini tak serta-merta berjalan dengan lancar. Akan tetapi ada kendala-kendala yang selalu dihadapi. Kendala yang ada adalah terletak pada keterbatasan waktu dan banyaknya kesibukan yang dimiliki oleh Camat sehingga

menyebabkan beliau tidak dapat melaksanakan komunikasi secara terus menerus atau berkesinambungan dengan bawahannya, walaupun sejauh ini beliau selalu berupaya untuk mengganti komunikasi tersebut di lain waktu sekalipun harus melewati jam kerja yang telah ditetapkan. Untuk itu Camat berupaya untuk membuat komunikasi itu dapat berjalan secara efektif melalui komunikasi berjenjang dimana Camat melakukan proses komunikasi dengan kasi maupun staf lainnya saja kemudian oleh mereka disampaikan kepada pegawai masing-masing.

Komunikasi antara atasan dengan bawahan yang dilakukan oleh Camat terjalin dengan baik, baik itu searah maupun dua arah. Selain itu dapat kita ketahui bahwa Camat disini dalam berkomunikasi lebih mengembangkan komunikasi informal yang bersifat persuasif dimana hubungan informal ini berupa kontak pribadi, tukar menukar pikiran pribadi. Komunikasi informal sebagai penunjang komunikasi formal yang harmonis, sebagai jalinan ikatan antara atasan dan bawahan berdasarkan konveksi, ketentuan hukum, saluran resmi. Oleh sebab itu dalam komunikasi yang dilakukan Camat tidak selalu menempatkan diri sebagai atasan dengan berbagai kekuasaan dan kelebihanannya, tapi juga sebagai bagian dari pegawai yang lain yang dalam hal ini sama-sama menjalankan tugas negara sebagai abdi masyarakat guna mendukung pencapaian tujuan negara.

5) Pemberian dukungan dan arahan

Dalam pelaksanaan tugas, dukungan dan arahan dari pimpinan terhadap bawahan harus dilakukan. Karena keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam mendukung dan mengarahkan bawahan dalam bekerja agar tidak melakukan kesalahan yang fatal. Perilaku mendukung ini adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misal: mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dikerjakan. Sebagai salah satu organisasi pemerintahan maka kecamatan dalam tugasnya memiliki cakupan pekerjaan yang cukup luas, maka dukungan dan

pengarahan dari pimpinan sangatlah diperlukan.

Kesediaan pimpinan dalam memberikan dukungan dan pengarahan akan dapat meningkatkan kinerja serta kepercayaan diri dari bawahan dalam bekerja, dan tentunya bawahan akan berupaya selalu ingin meningkatkan kualitas kerjanya agar lebih baik. Dengan demikian pimpinan merasa terbantu sebagai akibat pelaksanaan tugas bawahan yang baik, dan pada akhirnya akan mengantarkan organisasi kearah pencapaian tujuan dengan baik.

Dari data tabel 12 pada kantor kecamatan trowulan terdapat 5 orang yang menyatakan Camat dalam bekerja sering memberikan dukungan dan arahan kepada bawahan. Sedangkan 11 orang menyatakan kadang-kadang memberikan dukungan dan pengarahan kepada bawahan.

Dari hasil wawancara dengan Camat dan beberapa staf serta dari hasil pengamatan peneliti di lapangan, terdapat kenyataan bahwasanya camat jarang memimpin dan membimbing bawahannya dengan memberikan dukungan dan pengarahan. Hanya sesekali saja Camat melakukan pengarahan. Pengarahan ini lebih banyak kepada hal-hal yang bersifat umum, pekerjaan yang sifatnya masih baru dan sewaktu-waktu dibutuhkan sesuai dengan sifat pekerjaan di lapangan. Sedangkan selebihnya, rutinitas pekerjaan harian dan hal-hal yang bersifat teknis lebih banyak diserahkan kepada bawahannya. Jika dilihat dari pekerjaan yang ada sifatnya lebih cenderung merupakan pengulangan pekerjaan dari tahun ke tahun. Oleh sebab itu Camat tinggal memberikan persetujuan dengan sedikit mengoreksi dan bertanya kemudian menandatangani.

Peranan Camat dalam pemberian dukungan dan arahan ini menekankan pada banyaknya pemberian dukungan saja dan sedikit pengarahan. Dalam hal ini dapat diketahui Camat selaku pimpinan menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Hal ini mudah dipahami, karena disamping karakteristik tugas tersebut, juga melihat potensi pegawai yang ada yang rata-rata telah berpengalaman dalam bertindak dan tidak perlu di arahkan lagi. Begitu pula kenyataan ini dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang ada, sehingga aspek aktivitas mengarahkan dan mendukung yang dilakukan oleh camat sangat efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.4.2. Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi selalu berupaya untuk melakukan peningkatan kinerja dari pegawai atau bawahannya. Oleh sebab itu, diharapkan Camat sebagai pimpinan mampu mengoptimalkan peranannya untuk mempengaruhi pegawainya agar selalu memiliki semangat dan disiplin yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek, pada kantor kecamatan Trowulan kabupaten Mojokerto Kinerja pegawai sebagaimana diungkapkan pada data fokus penelitian dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Jumlah Kehadiran Pegawai

Kehadiran pegawai dalam mengikuti aktivitas rutinnnya dalam suatu instansi/ organisasi bukanlah ukuran untuk menentukan bahwa seseorang itu mempunyai kinerja yang tinggi, namun hal itu merupakan salah satu parameter yang digunakan oleh Camat Trowulan dalam meningkatkan kedisiplinan dan keaktifan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing. Hal ini merupakan salah satu alasan bahwa salah satu kriteria untuk mengetahui seorang pegawai disiplin atau tidak, patokan penilaian pertama dapat dilakukan inventarisasi tingkat kehadiran pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan, menunjukkan bahwa Kinerja pegawai di kantor Kecamatan Trowulan dinilai dari tingkat kehadiran pegawai dalam mengikuti dan melaksanakan kegiatan rutinnnya di kantor aktivitasnya cukup baik. Kenyataan tersebut dapat dilihat dari kehadiran pegawai dalam melaksanakan kegiatan rutinnnya di kantor, sebanyak 22 orang sesuai dengan pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan sebanyak 17 orang atau 77 % dari jumlah pegawai tersebut selalu hadir dalam 20 hari kerja per satu bulan.

Tingkat kehadiran pegawai pada Kantor Kecamatan Trowulan juga sangat berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat. Apabila banyak pegawai yang sering hadir terlambat atau bahkan tidak masuk, maka pelayanan menjadi sering terlambat dan menjadi berbelit-belit. Selain itu penyelesaian tugas rutin yang diberikan oleh Camat juga akan tertunda dan mengakibatkan ketidak efektifan kinerja dari organisasi kecamatan. Oleh sebab itu peranan Camat disini sangatlah penting dalam memotivasi pegawai agar lebih disiplin dan tidak sering terlambat, baik dengan pengawasan maupun teguran-teguran.

2) Kerjasama antara atasan dan bawahan

Pada dasarnya seorang pemimpin dalam memberikan tugas kepada bawahan selalu mengharapkan tercapainya hasil kerja yang maksimal dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Demikian pula bagi seorang camat dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan tentu menghendaki agar bawahannya dapat menciptakan hasil kerja sesuai dengan tugas yang diberikan.

Indikator lain untuk menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya di kantor Kecamatan Trowulan secara umum dapat dikatakan atau dapat dilihat dari tingkat kerja sama antara atasan dengan bawahan. Jadi kerjasama yang dimaksud yaitu kerja sama dengan atasan, kerja sama dengan teman sekerja dalam hal melakukan tugas untuk mencapai tujuan bersama dan aktif dalam kegiatan organisasi.

Untuk itu seorang pemimpin yang baik tidak hanya mengembangkan orang-orangnya secara individual tetapi juga mengetahui bagaimana untuk menghasilkan yang terbaik dari orang-orang itu. Ketika bawahan bekerja sama dalam suatu organisasi sebagai tim, menjalin kerja sama dengan teman sekerja mampu menangani dinamika yang rumit dari sebuah kelompok. Dengan demikian kerjasama ini dapat menyelesaikan permasalahan dan dapat membimbing mereka kearah peningkatan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antar pegawai yang dimanifestasikan oleh pegawai di kantor kecamatan Trowulan secara prinsip dapat dilihat dari penyajian data pada tabel 14, menunjukkan bahwa dari 16 orang pegawai di kantor kecamatan Trowulan ternyata 5 orang atau 32 % selalu bekerja sama dengan teman sekerja dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan 8 orang atau 50 % menyatakan menyatakan Kadang-kadang bekerja sama.

Dari hasil penelitian tersebut diatas maka kerja sama yang dilakukan oleh pegawai di kecamatan Trowulan masih kurang efektif. Artinya bahwa pegawai pada kantor Kecamatan Trowulan kurang memperhatikan pentingnya kerja sama antar teman sekerja. Dan hal ini mungkin yang menyebabkan sering terjadinya *miss communication* dan dapat memunculkan konflik sehingga mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri.

3) Kuantitas Pekerjaan yang dapat diselesaikan

Berdasarkan data yang disajikan melalui tabel 15 bahwa dari 16 orang pegawai pada kantor kecamatan Trowulan, sebanyak 2 orang menyatakan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan adalah sesuai dengan jumlah tugas rutin atau tugas yang telah ditetapkan, dan 10 orang menyatakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan kurang sesuai dengan tugas rutin pekerjaan tersebut. Kesesuaian pekerjaan yang dapat diselesaikan selain dari jumlah yang terkadang banyak juga karena tergantung kepada tingkat kepentingan dan volume pekerjaan yang telah ada sebelumnya. Hanya saja para pegawai dan Camat selalu mengupayakan agar semua pekerjaan tersebut terutama yang berupa pekerjaan rutin dapat diselesaikan sesuai dengan jumlah yang ditetapkan karena bersangkutan dengan kepentingan umum.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan dengan Camat dan beberapa stafnya, dapat diketahui pula bahwa rata-rata pegawai dalam melaksanakan tugas memang belum dapat maksimal dalam menyelesaikan sesuai dengan jumlah yang ditetapkan terutama untuk pekerjaan yang bersifat rutin sesuai dengan peraturan yang ada. Bagi pekerjaan yang tidak bersifat rutin terkadang memang membutuhkan waktu lama dalam pengerjaannya karena memerlukan dukungan data dari berbagai pihak di luar Kantor kecamatan. Di sini yang berperan penting adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh Camat agar mampu menyelesaikan tugas yang ada berapapun jumlahnya supaya dapat terselesaikan dengan baik.

Dari hasil wawancara yang ada juga dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai pada kantor kecamatan Trowulan telah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas rutin dan terkadang lebih dari tugas rutin. Hal itu karena adanya sumber daya manusia yang berkualitas yang bisa dilihat dari tingkat pendidikan para pegawai yang cukup baik dan pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh Camat dan ditunjang dengan fasilitas-fasilitas yang cukup memadai serta peranan yang dijalankan oleh Camat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya guna meningkatkan kinerja pegawai.

4) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Pada dasarnya seorang pemimpin dalam memberikan tugas kepada

bawahan selalu mengharapkan ketepatan waktu dalam menyelesaikannya. Demikian pula bagi seorang camat dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan sudah barang tentu menghendaki bawahan dapat menciptakan hasil kerja sesuai dengan bobot dan beban tugas yang diberikan.

Perlunya perhatian khusus usaha mempengaruhi bawahan agar tepat waktu dalam menyelesaikan hasil tugas merupakan suatu integrasi atas dasar konsensus secara suka rela dengan melibatkan bawahan yang ada untuk diajak bicara bersama dalam situasi yang baik, tidak perlu diperintah. Tetapi dengan memberikan suatu prosedur kerja yang baik adalah lebih efektif dari pada selalu memerintah.

Berdasarkan hasil data yang disajikan melalui tabel 16 bahwa dari 16 orang pegawai pada kantor kecamatan Trowulan, sebanyak 2 orang pegawai menyatakan bahwa mereka selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan 5 orang menyatakan bahwa kadang-kadang mereka tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan 9 orang atau 55 % dari 16 responden menyatakan masih belum tepat waktu.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan dengan Camat Trowulan dan beberapa staf bahwa upaya mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada selama ini cukup tepat pada waktunya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Camat Trowulan dalam penjelasannya mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai adalah baik. Walaupun tidak tepat waktu maka Camat selalu menekankan kepada pegawainya untuk menyelesaikannya sesegera mungkin, bahkan jika perlu pekerjaan tersebut dibawa pulang untuk diselesaikan di rumah masing-masing agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu sehingga dapat merugikan masyarakat yang merupakan unsur yang dilayani.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa pegawai sendiri mengungkapkan bahwa selama ini pekerjaan selalu diupayakan untuk diselesaikan dengan tepat waktu meskipun kadang-kadang tidak tepat waktu. Karena banyaknya jumlah pekerjaan dan tingkat kepentingan pekerjaan yang menyebabkan pegawai harus memilih pekerjaan mana yang harus didahulukan untuk diselesaikan. Namun dengan kedisiplinan tinggi yang ditanamkan oleh Pimpinan kepada para pegawai

akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut supaya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat pada waktunya.

5) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai

Dalam rangka meningkatkan kinerja, kualitas dari hasil pekerjaan pegawai adalah mutlak diperlukan. Berdasarkan hasil data yang disajikan melalui tabel 17 bahwa dari 16 orang pegawai kantor kecamatan Trowulan, 8 orang menyatakan bahwa mutu pekerjaan yang mereka hasilkan adalah baik, dan 8 orang menyatakan bahwa mutu pekerjaan yang mereka hasilkan adalah cukup baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Camat Trowulan dan beberapa pegawai secara keseluruhan menyatakan bahwa mereka mempunyai kualitas dan mutu yang baik dan optimal dalam bekerja. Untuk itu dapat dilihat dari hasil kerja para pegawai. Meskipun kesalahan diupayakan sebisa mungkin tidak fatal karena Camat melalui kasi telah berupaya untuk meminimalisir kesalahan tersebut supaya kualitas pekerjaan yang dilaksanakan dapat terjaga melalui adanya upaya untuk mengadakan pengawasan dan pengecekan ulang melalui laporan-laporan tertulis terhadap setiap pekerjaan yang ada dan telah selesai dikerjakan. Dengan demikian adalah benar jika dikatakan bahwa pengaruh peranan pimpinan yang dalam hal ini adalah Camat dalam kinerja pegawai adalah sangat besar.

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian Peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan dapat disimpulkan bahwa maka peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai dikategorikan baik. Akan tetapi masih ada beberapa kelemahan yang masih harus diperbaiki. Kesimpulan secara umum dijelaskan sebagai berikut:

1. Peranan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kecamatan

a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif kegiatan yang akan dipergunakan untuk memecahkan suatu persoalan dalam suatu organisasi. Keterlibatan Pegawai/ bawahan dalam mengambil keputusan dalam rapat organisasi sangatlah penting.

Dalam pengambilan keputusan, Camat Trowulan selalu melibatkan sekretaris camat dan kepala seksi. Sedangkan untuk para staf/ bawahan yang dilibatkan hanya beberapa orang perwakilan yang ditunjuk. Ditinjau dari gaya kepemimpinannya, Camat Trowulan menggunakan gaya partisipatif dalam memimpin organisasi kecamatan Trowulan.

b. Pengawasan Kerja

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi, pengawasan merupakan hal penting yang harus dilakukan, karena pengawasan dapat digunakan sebagai sarana untuk mengukur atau mengontrol sejauh mana mekanisme dan prosedur pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan/ pegawai.

Pengawasan kerja yang dilakukan Camat Trowulan terhadap pegawainya belum efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pengawasan yang dilakukan oleh Camat masih belum merata atau tidak secara menyeluruh terhadap semua staf/ bawahan tetapi sebatas sekretaris camat dan Kepala seksi saja.

c. Pengembangan Pegawai

Sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi, upaya untuk mengembangkan kemampuan pegawainya dengan cara meningkatkan kemampuan sesuai dengan

bidang tugasnya merupakan hal yang penting demi tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan pegawai berkaitan langsung dengan kinerja dari pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya.

Perhatian pimpinan terhadap pengembangan pegawai selama ini adalah baik. Pimpinan selalu berusaha untuk mengikutkan para pegawainya dalam berbagai macam kursus, pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya yang disediakan oleh pemerintah daerah setempat seperti KPA dan KPAA, pelatihan P3MD, pelatihan Komputerisasi data pokok, Kursus Kepemimpinan, pelatihan pemberdayaan ekonomi rakyat, dll. Selain itu Camat selalu berupaya untuk memberikan dorongan terhadap pegawai supaya meningkatkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Komunikasi Atasan Dengan Bawahan

Komunikasi merupakan proses dimana satu pihak tertentu menyampaikan kepada pihak lain sebuah informasi, ide, gagasan dan pandangan dengan harapan pihak lain yang terkait dalam komunikasi tersebut dapat mengerti, memahami dan melaksanakan tindakan-tindakan yang sesuai dengan komunikasi tersebut.

Komunikasi yang dilakukan oleh Camat Trowulan terhadap bawahan terjalin dengan baik. Komunikasi tersebut dilakukan secara dua arah sebagai wujud komunikasi formal yang memandang bawahan sebagai partner kerja. Camat selalu membuka komunikasi dua arah untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sehingga dapat mencapai tingkat keberhasilan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

e. Pemberian dukungan dan Arah

Keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam mendukung dan mengarahkan bawahan dalam bekerja agar tidak melakukan kesalahan. Pemberian dukungan dan pengarahan dapat meningkatkan kinerja serta kepercayaan diri dari bawahan dalam bekerja dan tentunya bawahan akan berupaya selalu ingin meningkatkan kualitas kerjanya agar lebih baik.

Dalam pelaksanaan dukungan dan arahan terhadap bawahan oleh Camat Trowulan dapat dikategorikan baik. Peranan Camat Trowulan menekankan lebih

banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Hal ini dapat diketahui, bahwa Camat selaku pimpinan menyusun keputusan secara bersama-sama dengan para bawahan, dan selalu mendukung usaha-usaha mereka untuk dapat menyelesaikan tugas secara baik.

2. Peningkatan kinerja pegawai dalam berbagai aspeknya

Peningkatan kinerja pegawai dengan adanya peran Camat seperti yang dikemukakan diatas dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan camat dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, sesuai dengan kondisi dan potensi pegawai yang ada. Kemudian dengan adanya peningkatan kinerja pegawai ini pada dasarnya dapat lebih mendukung meningkatnya pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik dan berkualitas. Jadi dapat dikatakan adanya peningkatan kinerja merupakan harapan yang diinginkan oleh setiap pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi.

a. Jumlah kehadiran pegawai

Kehadiran pegawai dalam mengikuti aktivitas rutinnnya pada suatu organisasi bukanlah satu-satunya ukuran untuk menilai seseorang itu mempunyai kinerja yang baik, namun hal itu merupakan salah satu parameter yang digunakan oleh Camat Trowulan dalam meningkatkan kedisiplinan dan keaktifan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing.

Tingkat kehadiran rata-rata ≥ 18 hari kerja dalam satu bulan dari pegawai merupakan kategori kehadiran baik. Sedangkan pada kecamatan Trowulan Tingkat kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas atau kegiatan rutin tergolong baik, Tingkat kehadiran rata-rata 20 hari kerja dalam satu bulan menunjukkan pegawai yang hadir untuk kategori 16-20 hari kerja sebanyak 17 orang atau 77 %.

b. Kerjasama antara atasan dan bawahan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan camat Trowulan dan beberapa pegawai, Kerjasama antara Camat dan para staf atau bawahan dalam menganalisa, menjabarkan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diembankan kepada setiap pegawai dapat dikategorikan baik.

c. Kuantitas Pekerjaan yang dapat diselesaikan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Camat dan beberapa

pegawai dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai pada kantor kecamatan Trowulan telah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah tugas rutin yang wajib diemban dan jumlahnya terkadang lebih daripada tugas rutin tersebut. Kesesuaian pekerjaan yang dapat diselesaikan selain dari jumlah yang terkadang banyak juga karena tergantung kepada tingkat kepentingan dan volume pekerjaan yang telah ada sebelumnya.

d. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja yang dimanifestasikan oleh pegawai secara prinsip cukup baik dan memenuhi target yang sesuai dengan yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai kecamatan Trowulan mengungkapkan bahwa selama ini pekerjaan selalu diupayakan untuk diselesaikan dengan tepat waktu meskipun kadang-kadang tidak tepat waktu. Karena banyaknya jumlah pekerjaan dan tingkat kepentingan pekerjaan yang menyebabkan pegawai harus memilih pekerjaan mana yang harus didahulukan untuk diselesaikan.

e. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai

Dalam rangka meningkatkan kinerja, kualitas dari hasil pekerjaan pegawai merupakan hal yang penting. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Camat Trowulan dan beberapa pegawai secara keseluruhan, dapat disimpulkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai tergolong baik.

5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat diketahui peranan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Trowulan, masih banyak kendala yang dihadapi. Untuk itu sangat perlu adanya alternatif solusi agar peranan tersebut dikemudian hari dapat berjalan lancar dan membawa manfaat bagi seluruh pegawai di Kecamatan Trowulan. Adapun saran yang dapat diajukan adalah:

- 1 Mengingat organisasi Kecamatan dalam pelaksanaan tugasnya berhadapan langsung dengan masyarakat, maka sepatutnya segala permasalahan dan

dinamika masyarakat perlu dicermati sedemikian rupa dengan kemampuan yang tinggi. Oleh sebab itu dalam memimpin di wilayah kerjanya, Camat Trowulan hendaknya memiliki sifat kepemimpinan yang lebih proaktif dalam menghadapi permasalahan yang ada baik di dalam lingkup internal (instansi) maupun eksternal (masyarakat).

2. Sebagai pimpinan dalam pemerintahan kecamatan, Pelaksanaan koordinasi dengan para Kepala Seksi dalam menjalankan pemerintahan harus lebih ditingkatkan dan harus selalu konsisten, karena hal ini merupakan salah satu dari kebijakan pembangunan yang dibuat oleh kecamatan Trowulan dan sangat berpengaruh bagi pembangunan dan pengembangan desa-desa di wilayah Trowulan..
3. Agar dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam mencapai tujuan organisasi, maka Camat seharusnya memiliki keterbukaan dalam berhubungan dan berkomunikasi dengan para pegawainya, demikian juga sebaliknya, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan.
4. Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa untuk menunjang dari pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat, maka Camat harus memiliki sifat yang responsif terhadap keluhan-keluhan atau keinginan yang diserukan oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, F. 2003. *Manajemen Aparatur Publik (Manajemen PNS)*. Malang: UM. Press
- As'ad, M. 1986. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty
- Dekker, Nyoman. 1997. *Hukum Tata Negara Republik Indonesia*. Penerbit IKIP , Malang
- GitoSudarmo, Indriyo, Drs, M.com dan Suditi, I Nyoman, MM,. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T, Hani. 1992. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, H. Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Local dan Pemerintah Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara
- Kaho, Josef Riwu. 2005. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah)*. Jakarta: Pt RajaGrafindo Persada.
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pengembangan Sumber daya Manusia*. Malang: BPFIA
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada
- Mar'at. 2000. *Sikap Manusia, perubahan dan pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press
- Moertopo, A. 1983. *Dasar-dasar Pemikiran Tentang Akselerasi Modernisasi Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Proklamasi
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset

- Muluk, M.R. Khairul, 2005. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Bayu Media. Malang.
- Musanef, 1992. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung
- Nainggolan, H. 1984. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pelita
- Nawawi, H.1995. *Pengawasan Melekat Di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pamudji, S. 1993. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta Bumi Aksara
- Siagian, SP 1991. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- 1995. *Bunga Rampai Manajemen Modern*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Sjarif, A. 1983. *Disiplin Militer Dan Pembinaan..* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siswanto, B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soekanto, Surjono.1990. *Sosiologi suatu pengantar*. Jakarta: rajawali
- Suryono, Agus. 2002. *Jurnal Adminstrasi Negara*. Vol. I No. 2 Tentang *Manajemen Pelayanan Publik*. Malang : FIA
- Tayibnapis, B.A.1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita
- Thoha, Mifta.1997. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- 1995. *Kepemimpinan Dan Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali
- Widjaja, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- Widjaja, H.A.W. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom.:* PT. RajaGrafindo Persada Jakarta
- Wojowasito, S. 2000. *Kamus Bahasa Indonesia*. Malang: CV. Pengarang
- Wursanto, I. G. 2000. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius

Perundangan-undangan

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang
Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Perencanaan Pembangunan
Nasional

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan
Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi
Perangkat Daerah

Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2001 tentang Organisasi Kecamatan

Keputusan Bupati Mojokerto Nomor 36 Tahun 2001 Tentang Penjabaran Tugas
Pokok dan Fungsi Organisasi Kecamatan.

Pedoman Wawancara Penelitian

I. Camat

1. Apakah bapak dalam pengambilan keputusan anda melibatkan bawahan? Contohnya dalam hal apa saja
2. Dalam melibatkan bawahan ini, apakah hanya sebatas penyampaian ide atau bagaimana, mohon dijelaskan?
3. Bagaimana komunikasi yang bapak lakukan dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas keseharian (komunikasi apa saja)?
4. Pada kesempatan-kesempatan apa saja Bapak melakukan komunikasi dengan bawahan?
5. Bagaimana cara bapak melakukan pengawasan kerja terhadap pelaksanaan tugas bawahan?
6. Apakah dalam pelaksanaan pengawasan ini bapak sering melakukan sidak (operasi mendadak) atau tindakan lain yang intinya adalah berkaitan dengan pengawasan?
7. sanksi-sanksi apa saja yang diberikan kepada bawahan, apabila melanggar dan seberapa seringkah hal tersebut terjadi?
8. Dapatkah bapak jelaskan tentang pelaksanaan tugas pegawai disini, dan bagaimana upaya bapak agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh bawahan?
9. Pada kesempatan-kesempatan apa saja bapak harus mengarahkan bawahan dalam bekerja?
10. Apakah bapak selalu memberikan dukungan kepada pegawai dalam bekerja?
11. Dalam pengembangan pegawai pegawai, upaya apa saja yang bapak lakukan sehingga bawahan dapat bekerja dengan baik?
12. Bagaimana tanggapan bapak terhadap kinerja pegawai, jika dilihat dari aspek:
 1. Tingkat Kehadiran seorang pegawai
 2. Kerjasama antara atasan dengan bawahan
 3. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan

4. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan Pegawai

II. Pegawai Kantor Kecamatan

1. Apakah yang bapak atau ibu ketahui tentang aktivitas pengambilan keputusan? Dalam hal ini pada kantor kecamatan, apakah bapak/ ibu sering kali/ kadang-kadang/tidak dilibatkan Camat, jelaskan?
2. Bagaimana tanggapan bapak atau ibu terhadap komunikasi yang dilakukan oleh kepal, apa bapak/ ibu selalu/ kadang-kadang/ tidak pernah terlibat dengan komunikasi atasan dengan bawahan?
3. Apa pendapat bapak/ibu terhadap pengawasan kerja yang dilakukan oleh bapak camat, Apakah pengawasan ini selalu/ kadang-kadang/ tidak pernah dilakukan?
4. Dalam pelaksanaan tugas oleh bapak/ ibu, apakah bapak/ ibu selalu/ kadang-kadang mendapatkan arahan dan bimbingan dari bapak camat? Tolong berikan contoh.
5. Bagaimana tanggapan ibu/ bapak terhadap peran camat dalam pengembangan pegawai, apakah bapak camat selalu/kadang-kadang/tidak pernah memperhatikan atau mengupayakan hal ini? Tolong berikan contoh.
6. Apa setiap tugas pekerjaan yang bapak/ ibu lakukan selalu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya?
7. Apa setiap tugas pekerjaan yang bapak/ibu lakukan dapat diselesaikan dengan tepat waktu? Tolong berikan contoh.
8. Apakah setiap pekerjaan yang anda lakukan dapat anda selesaikan dengan teliti?
9. Apakah apakah setiap tugas dan pekerjaan bapak/ibu embank dilaksanakan dengan kerja sama dengan sebaik-baiknya?
10. seringkah pekerjaan bapak/ ibu sampai dilembur, karena kelalaian memanfaatkan waktu pekerjaan yang cukup banyak?
11. Apakah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan selalu /kadang-kadang sesuai dengan petunjuk pelaksanaan pekerjaan?

12. Seberapa banyak pekerjaan yang dapat Bapak/ ibu selesaikan dalam satu hari? Tolong dijelaskan.
13. apa reaksi bapak/ ibu jika diperintah oleh camat yang berhubungan dengan kedinasan?
14. Pernahkah ibu/ bapak menolak atau mendapat teguran sehubungan dengan pelaksanaan tugas tersebut?
15. Sehubungan dengan pekerjaan pada kantor camat ini, apakah bapak/ibu mengetahui prosedur kerjanya? Dan bagaimana reaksi bapak/ ibu dalam bekerja sesuai prosedur kerja itu?
16. Apakah bapak/ ibu punya keinginan atau bahkan pernah masuk kantor tidak sesuai jam kerja yang ditetapkan?
17. Jam sudah terjadwal sedemikian rupa, bagaimana reaksi bapak/ ibu terhadap pelaksanaan jam kerja tersrbut?