

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu ciri manusia modern adalah keanggotaannya dalam berbagai organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi, baik dalam arti peningkatan taraf hidupnya di bidang material maupun kesejahteraan di bidang mental spiritual. Alasan utama untuk menggabungkan diri ke dalam berbagai jenis organisasi antara lain adalah oleh karena kehidupan modern mengakibatkan semakin kompleksnya kebutuhan yang nampaknya tidak mungkin terpenuhi tanpa melalui saluran organisasi. Pengamatan yang sangat kasual saja akan menunjukkan bahwa setiap manusia modern menjadi anggota berbagai jenis organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Thoha (1990:3), bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu dan bila dua komponen pendukung perilaku organisasi berinteraksi akan melahirkan suatu kancah pendiskusian yang semarak, yakni perilaku organisasi sebagai suatu titik perhatian ilmu tersendiri.

Ditinjau dari tujuannya organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu organisasi privat dan organisasi publik (Hasibuan, 2005:145). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Perbedaan mendasar antara organisasi privat dan organisasi publik adalah organisasi privat berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorientasi *non-profit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial* dan *stakeholders*.

Dikalangan organisasi publik, diantaranya organisasi pemerintahan baik tingkat pusat maupun tingkat daerah semakin terasa perlunya penyelesaian tugas umum pemerintahan dan tugas pembangunan dengan cepat, berdaya guna dan berhasil guna. Pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan

efektifitas penyelenggaraan otonomi daerah perlu memperhatikan hubungan antar susunan pemerintah dan antar pemerintah daerah, potensi, dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Aspek hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya dilaksanakan secara adil dan selaras. Perlu diperhatikan pula peluang dan tantangan dalam persaingan global dengan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Agar mampu menjalankan peranannya tersebut, daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya dan disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah), yang banyak menuntut kesiapan daerah dalam menyiapkan Sumber Daya Manusianya. Aparatur pemerintah (SDM) tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Dengan kualitas dari aparatur pemerintah (SDM) yang berkembang, maka diharapkan prestasi kerja aparat juga akan berkembang. Oleh karena itu, peran pemimpin sangatlah penting dalam perkembangan dan kemajuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Dengan demikian dalam suatu organisasi, kepemimpinan menduduki peran yang sangat penting dalam menggerakkan bawahan untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Siagian (2002:36) mengemukakan bahwa demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas-tugas memimpin dalam organisasi itu. Seperti halnya yang dikatakan oleh Thoha (2007:1) Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Sebagai individu yang mempengaruhi perilaku orang lain, maka pemimpin dalam penerapannya mengandung banyak tantangan, baik tantangan yang timbul dari pimpinan sendiri, dari pengikut atau bawahan, maupun situasi dimana proses

tersebut berlangsung. Untuk mengantisipasi hal tersebut seorang pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan (*leadership style*) yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Oleh sebab itu seorang pemimpin dituntut untuk bersifat *fleksibel*, dalam artian seorang pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan organisasi. Hal ini dirasakan perlu karena menimbulkan semangat kerja bawahannya sehingga dapat memacu motivasi kerja. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan organisasi dan tujuan pegawai akan tercapai. Seperti yang diungkapkan oleh Thoha (2007:51), gaya atau *Style* kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang dapat bekerja sama yang baik dengan manajemen karyawannya adalah salah satu usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif. Pemimpin disini memfokuskan perhatiannya pada pegawainya dengan mempertimbangkan perasaan dan kualitas hubungan antara sesama mereka, berdasar prinsip saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Menurut Yukl dalam Pasolong (2008:4) bahwa:

“Kepemimpinan adalah sebagai mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau birokrasi”.

Profesionalitas seorang pemimpin dapat mengembangkan sumber daya bagi para pegawainya. Di depan pemimpin yang professional, di tengah pemimpin yang berusaha mengembangkan sumber daya pegawai, dan di belakang bertindak sebagai motivator. Apabila instansi ingin mengembangkan sumber daya para pegawainya, hendaklah seorang pemimpin mengarahkan fungsinya dalam pengembang kualitas sumber daya manusia yang salah satunya berupa diklat. Dengan adanya diklat atau pelatihan bagi para pegawai, diharapkan dapat mengembangkan sumber daya pegawainya, bukan sekedar melakukan diklat atau pelatihan untuk mematuhi perintah pemimpin, akan tetapi kesadaran dalam upaya

untuk pengembangan sumber daya masing-masing pegawai untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik bagi masyarakat.

Adanya kendala yang terdapat di dalam pengembangan sumber daya pegawai di Disperindag adalah masih ada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan SD dan SLTP yang menjadikan pemimpin Disperindag dirasa perlu untuk mengembangkan sumber daya pegawainya demi kelancaran tugas, serta agar proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga lebih baik. Untuk dapat mengamati dan mengerti setiap perilaku pegawai, yang pada gilirannya mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, seorang pemimpin harus mampu mengetahui kepribadian dan kemampuan para pegawainya. Sehingga dengan demikian akan lebih mudah untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan serta memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan ini akan tercapai jika para pegawai mau dan mampu menunjukkan perilakunya yang diinginkan oleh organisasi. Apabila hal-hal tersebut dapat dipenuhi oleh pimpinan, maka organisasi yang dipimpinnya akan berhasil dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Oleh sebab itu, sebagai organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan publik, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang tentunya sangat dituntut untuk pengembangan sumber daya pegawainya. Dengan pengembangan sumber daya pegawai, diharapkan masyarakat akan merasa terjamin dan nyaman dalam memperoleh pelayanan publik.

Berdasarkan uraian diatas, maka tentu saja jalannya sebuah instansi akan terhambat dan tujuan instansi tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, bila gaya kepemimpinan dalam suatu instansi tidak berjalan dengan baik, dan hal ini tentu saja dapat berpengaruh pada sumber daya pegawai. Jika gaya kepemimpinan yang dipakai tidak cocok dengan pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitasnya, karena kepuasan kerja tidak dicapai. Untuk itu maka perlu dikaji lebih lanjut mengenai penulisan penelitian skripsi dengan judul: **“Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai”**. (Studi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang).

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada suatu penelitian adalah untuk memudahkan dalam menganalisa dan mengevaluasi masalah serta agar dapat lebih terarah dan jelas sehingga diperoleh langkah-langkah pemecahan masalah yang efektif.

Adapun perumusan masalah yang penyusun kemukakan adalah Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan pasti mempunyai tujuan tertentu untuk penelitian, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang sebagai salah satu organisasi Publik dalam pengembangan sumber daya pegawai.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai:

1. Memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori dalam ruang lingkup disiplin Ilmu Administrasi Negara khususnya Sumber Daya Manusia dan bidang kepemimpinan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain sebagai bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian selanjutnya, serta dapat dijadikan acuan pihak yang melakukan penelitian.
3. Sebagai bahan masukan bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pembinaan pegawai dan upaya pengembangan sumber daya kerjanya yang lebih profesional.

E. Sistematika pembahasan

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima (5) bab yang merupakan rangkaian antara bab yang satu dengan bab yang lainnya.

Adapun sistematika penulisan ini adalah sbb:

Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dengan bahasan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjelasan tentang tinjauan pustaka yang berhubungan dengan obyek penelitian, yaitu teori yang berkenaan dengan konsep kepemimpinan dan sumber daya pegawai.

Bab III: METODE PENELITIAN

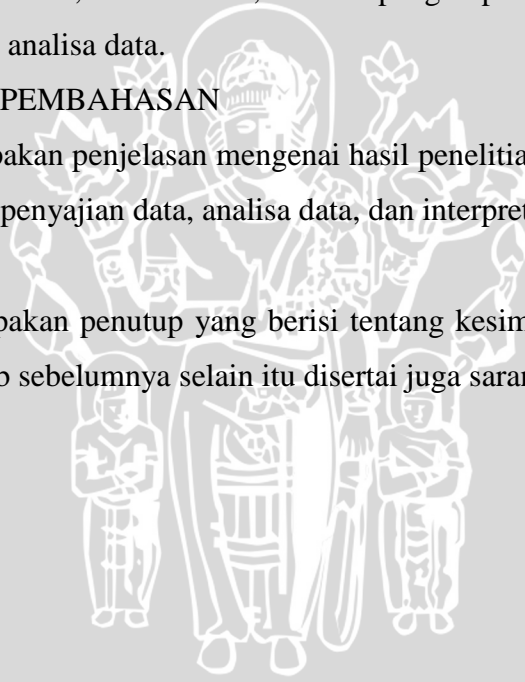
Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, baik mengenai jenis penelitiannya, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data.

Bab IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang memuat penyajian data, analisa data, dan interpretasi data.

Bab V : PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisi tentang kesimpulan dari uraian-uraian bab-bab sebelumnya selain itu disertai juga saran-saran.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintah Daerah

Dalam sistem pemerintahan Indonesia, dikenal organisasi pemerintahan. Organisasi ini dikenal dengan sebutan birokrasi pemerintahan. Birokrasi pemerintahan ini mempunyai struktur organisasi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Sejalan dengan pelaksanaan UU No. 32 Th. 2004, organisasi pemerintah dituntut untuk melakukan pengembangan organisasi, khususnya dalam kaitan dengan tuntutan pelaksanaan otonomi daerah. Pengembangan organisasi ini berupa bentukan struktur organisasi baru yang dibutuhkan dalam melaksanakan tuntutan otonomi, dan di lain pihak juga merupakan peleburan dan likuidasi struktur organisasi yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan daerah.

Pemerintah daerah sering kali diistilahkan sebagai *local government*. Josef R. Kaho (Jimung, 2005:40) mendefinisikan *local government* adalah :

“Bagian dari pemerintah suatu negara atau bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan undang-undang 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.”

Prinsip otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan diluar yang menjadi urusan pemerintahan yang ditetapkan dalam Undang-undang ini. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Sejalan dengan prinsip tersebut dilaksanakan pula prinsip otonomi yang nyata dan bertanggungjawab. Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup, dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah.

Seiring dengan prinsip itu penyelenggaraan otonomi daerah harus selalu berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu

memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Selain itu, penyelenggaraan otonomi daerah juga harus menjamin keserasian hubungan antara daerah dengan Pemerintah, artinya harus mampu memelihara dan menjaga keutuhan wilayah Negara dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan Negara.

Agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, pemerintah wajib melakukan pembinaan yang berupa pemberian pedoman seperti dalam penelitian, pengembangan, perencanaan dan pengawasan. Disamping itu diberikan pula standart, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, pemantauan, dan evaluasi. Bersamaan dengan ini pemerintah wajib memberikan fasilitas berupa pemberian peluang kemudahan, bantuan, dan dorongan kepada daerah agar dalam melaksanakan otonomi dapat dilakukan secara efisien dan efektif sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pemerintah Daerah dan DPRD adalah penyelenggara Pemerintahan Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945. Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.

Sebagaimana tercantum dalam PP No 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah pasal 1 ayat 8 adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan Pemerintahan Desa. Organisasi atau lembaga Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Perangkat daerah dibentuk oleh daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah. Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Perda dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Mengacu pada PP No 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka dalam implementasi penataan kelambagaan daerah perangkat daerah menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, kelembagaan fungsi

staf dan lini pendukung yang tegas, efisien, dan efektivitas yang jelas. Dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemberian arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional kepada daerah.

Semua organisasi pemerintah tersebut tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Dalam tingkat kualitas dan prestasi tertentu, seorang pemimpin sebagai individu dapat melekat atau selalu diasosiasikan dengan organisasi yang ia pimpin sebagai pengakuan atas prestasi pemimpin tersebut. Artinya, mendengar organisasi akan teringat pemimpinnya atau mendengar pemimpin akan teringat organisasinya.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Definisi pemimpin dan kepemimpinan sudah banyak diartikan dalam berbagai ragam oleh para ahli, untuk itu dalam penulisan ini tidak memberikan definisi baru, tapi mengutip pendapat dari para ahli yang sudah mendapatkan pengakuan sesuai dengan disiplin ilmu. Dalam kehidupan organisasional, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan, dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin sebagai individu maupun kelompok tidak dapat bekerja sendirian. Pemimpin membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah lain dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberi pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Ditunjang lagi dengan sumber daya pegawai yang berkompeten, yang mampu memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap publik.

Robbins (2006:432) secara umum menyebutkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Dari definisi tersebut menyatakan pengakuan atau nilai instrumental dari kepemimpinan. Pandangan tersebut mengembangkan teori peranan (*role theory*), yaitu kepemimpinan sebagai peranan yang diperlukan sebagai upaya memadukan berbagai macam peranan dari kelompok dan memelihara kesatuan tindakan dalam usaha-usaha kelompok kearah pencapaian tujuan. Jadi kepemimpinan didefinisikan sebagai fungsi yang menentukan di dalam kelompok.

Selanjutnya pemimpin menurut Syafi'ie (2003:1) dalam Pasolong (2008:110) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dari definisi pemimpin tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

Menurut Yukl (1994:4) dalam Pasolong (2008:111), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, organisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Jadi, pemimpin dilihatnya sebagai seseorang yang melakukan tindakan-tindakan pengaruh positif terhadap pihak lain atau yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh yang lebih penting daripada anggota-anggota lainnya dari kelompok atau organisasi.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan antara lain menurut Davis dalam Thoha (2007:33) yakni: ada 4 (empat) sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan
Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding para bawahannya.
- b. Kedewasaan dan Hubungan Sosial Yang Luas
Yaitu kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.
- c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
Maksudnya para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
- d. Sikap Hubungan Manusia
Maksudnya pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada pegawai bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya.

2. Syarat, Fungsi, dan Peranan Kepemimpinan

a. Syarat Kepemimpinan

Dalam hubungan dengan kesuksesan pemimpin di suatu organisasi, seorang pemimpin harus mempunyai syarat kepemimpinan yang menunjang dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Menurut Siagian dalam Martoyo (2000:176-179) persyaratan atau ciri-ciri kepemimpinan adalah sbb:

1. Pendidikan umum yang meluas
Mempunyai pendidikan umum yang luas tidak perlu diidentifikasi dengan pendidikan tinggi, yang penting ia akan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan “*Managerial Skills*” yang dituntut oleh tugasnya.
2. Kemampuan berkembang secara mental
Seorang pemimpin jika tidak bertumbuh secara mental sesungguhnya telah mulai dengan proses stagnasi dalam kehidupan kepemimpinannya.
3. Ingin tahu
Kesadaran tentang perubahan-perubahan, memungkinkan seseorang pemimpin menjadi inovatif dan kreatif.
4. Kemampuan analitis
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
5. Memiliki daya ingat yang kuat
Dengan daya ingat kuat, ia dapat menyaring hal-hal mana dan siapa yang relevan baginya yang melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.
6. Kapabilitas integratif
Hanya dengan kapabilitas, administrasi dan organisasi sungguh-sungguh dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang bulat ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
7. Keterampilan berkomunikasi
Dalam memberikan perintah, instruksi, petunjuk, pedoman dan nasehat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
8. Keterampilan mendidik
Bila bawahan menghadapi kesulitan ia akan pergi kepada atasannya untuk memperoleh petunjuk dan pengetahuan tentang cara melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.
9. Rasionalitas dan obyektifitas
Jika emosi merajai cara berpikir seseorang, mengakibatkan keputusan yang diambilnya akan menjadi kurang tepat.
10. Pragmatis
Membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparatur pelaksana sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia.
11. “*Sense of urgency*”
Skala prioritas dikaitkan dengan “*sense of urgency*”.
12. “*Sense of timing*”
Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak.

13. “*Sense of cohesiveness*”
Merasa satu dengan yang dipimpin, kolega setingkat dan atasannya, kiranya sangat penting terutama dalam mengembangkan kerja sama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.
14. “*Sense of relevance*”
Terutama menyangkut relevansi keputusan yang diambil dengan tujuan yang hendak dicapai.
15. Kesederhanaan
Jika hendak memberikan teladan kepada bawahan, kesederhanaan dalam cara hidup kiranya merupakan syarat mutlak bagi setiap pemimpin.
16. Keberanian
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar.
17. Kemampuan mendengar
Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya mendengar orang lain, terutama bawahannya.
18. Adaptabilitas dan fleksibilitas
Meningat selalu adanya perubahan, maka sikap kaku kiranya akan merugikan seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin.
19. Ketegasan
Ketegasan diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas organisasi meskipun dihadapkan kepada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.

Selanjutnya syarat-syarat kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2005:36-38), menyatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu,
2. Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu,
3. Kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

b. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan akan berjalan dengan efektif jika kepemimpinan tersebut dilakukan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan tersebut berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi itu.

Menurut Kartono (2005:93): “Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membangun dan memotivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan berkomunikasi yang baik, memberikan supervise atau

pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan penentuan waktu perencanaan”.

Selanjutnya menurut Rivai (2007:136) seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, diantaranya koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, pengawasan, pengarahan dan perhatian kepada bawahan.

1. Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materian, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melaksanakan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, koordinasi yang baik merupakan indikator sebuah kepemimpinan yang baik.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis, yang meliputi merumuskan masalah, mengumpulkan informasi memilih pemecahan yang paling layak, dan melakukan keputusan. Karena pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang selalu dilakukan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. Inilah yang disebut proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini

mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang diambil tepat kata akan mempengaruhi keberhasilan seseorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan.

Menurut Simon dalam Kartono (2005:146) mengemukakan pendapat tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Intelligence activity, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteliget.
- b) Design activity, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut.
- c) Choice activity, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

3. Komunikasi

Menurut Rivai (2007:375-376) komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Sedangkan menurut Kartono (2005:134) komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain.

Komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dari komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaianya dapat dilaksanakan dengan baik, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Proses dasar komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur komunikator, pesan, saluran, dan komunikan. Komunikasi menyampaikan pesan kepada komunikan, dan komunikasi menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, dan perasaan).

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena seseorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin, sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak oleh bawahannya. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat maupun kritikan yang sifatnya membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pemimpin, maka komunikasi dari bawah juga sangat penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

4. Pengawasan

Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya sistematis untuk mengamati dan memantau apakah berbagai fungsi, aktivitas dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Berarti inti fungsi ini menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional sedang berlangsung. Jika penyimpangan dilakukan, tindakan korektif dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ke tujuan yang sebenarnya.

Pengawasan atau kontrol adalah bagian dari tugas pemimpin, yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuatnya. Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan, untuk memastikan bahwa tujuan tim dan rencana yang dirancang untuk mencapainya sudah dilaksanakan. Dalam kegiatan pengawasan terdapat langkah-langkah pengawasan, antara lain:

- a. Menentukan atau menetapkan standar.
- b. Mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan.
- c. Mengoreksi penyimpangan terhadap standar.

Pengawasan juga mempunyai beberapa manfaat antara lain sebagai berikut:

- a. Memastikan bahwa seluruh kegiatan tim terarah pada pencapaian tujuan dan sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat.
- b. Menghindari kegagalan dan kerugian.
- c. Pengembangan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Selain mempunyai manfaat yang banyak, pengawasan kerja juga mempunyai kendala-kendala, diantaranya:

- a. Kurangnya kesadaran tentang perlunya pengawasan.
- b. Kurang komitmen dalam bekerja.
- c. Salah mengartikan hubungan antar manusia dalam bekerja.
- d. Kurangnya pemahaman tentang dampak dari penyimpangan atau kesalahan yang dibuat.

Selain mempunyai banyak kendala-kendala, pengawasan kerja juga mempunyai metode-metode agar pelaksanaan pengawasan dapat berjalan dengan lancar, metode tersebut antara lain:

- a. Menganalisa data tertulis-administratif.
- b. Menanyakan perkembangan tugas kepada bawahan.
- c. Melakukan tinjauan ke lapangan.

Pengawasan dimaksudkan juga sebagai instrumen untuk mengubah perilaku disfungsional atau menyimpang, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman tetapi mengubah yang bersangkutan untuk mengubah dan meluruskan perilakunya. Kiatnya adalah, bahwa teknik apapun yang digunakan dalam melakukan pengawasan, sasaran utamanya adalah untuk menemukan “apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi” dan bukan serta merta mencari “siapa yang salah”. Dengan demikian secara eksplisit terlihat bahwa pengawasan merupakan alat yang ampuh untuk pengembangan sumber daya pegawai karena pegawai akan merasa hati-hati dalam mengerjakan tugasnya sehingga pegawai tersebut berusaha untuk mengembangkan sumber dayanya agar pekerjaan yang dilakukannya terselesaikan dengan baik.

Dalam hal melaksanakan aktivitas-aktivitas, pemimpin menerangkan kepada pegawainya apa yang harus dilakukan mereka dan dia membantu mereka dalam melaksanakan tugas sebaik mungkin dalam aktivitas

pengawasan. Pemimpin perlu mengetahui apa yang terjadi, sehingga pemimpin dapat segera melakukan intervensi dan mengubah prosedur-prosedur apabila perubahan-perubahan demikian dianggap perlu untuk mencapai sasaran-sasaran.

Tujuan pokok pengawasan bukanlah mencari kesalahan namun yang lebih utama adalah mencari umpan balik (*feedback*) yang selanjutnya memberikan pengarahan dan perbaikan-perbaikan apabila kegiatan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai macam antara lain:

- a. Melalui kunjungan langsung atau observasi terhadap objek yang diawasi.
- b. Melalui analisis terhadap laporan-laporan yang masuk.
- c. Melalui pengumpulan data atau informasi yang khusus ditujukan terhadap objek-objek pengawasan.
- d. Melalui tugas dan tanggung jawab para petugas khusus para pimpinan. Artinya fungsi pengawasan itu secara implicit atau fungsi jabatan (pimpinan) yang memberikan wewenang. Inilah yang sering disebut pengawasan melekat (*waskat*).

Pengawasan adalah suatu proses yang berarti bahwa suatu pengawasan itu terdiri dari berbagai langkah, yakni:

- a. Menyusun rencana pengawasan. Sebelum melakukan pengawasan terlebih dahulu harus disusun rencana pengawasan yang antara lain mencakup tujuan pengawasan, objek pengawasan, cara pengawasan dan sebagainya.
- b. Pelaksanaan pengawasan, yaitu melakukan kegiatan pengawasan sesuai dengan rencana yang telah disusun.
- c. Menginterpretasi dan menganalisis hasil-hasil pengawasan yang antara lain berupa catatan-catatan, dokumen-dokumen, foto-foto, hasil rekaman dan sebagainya diolah, diinterpretasi dan dianalisis.
- d. Menarik kesimpulan dan tindak lanjut. Dari hasil analisis tersebut kemudian disimpulkan dan menyusun saran atau rekomendasi untuk tindak lanjut pengawasan tersebut.

5. Pengarahan

Kegiatan apapun yang terselenggara dalam organisasi dan komponen manapun yang menyelenggarakannya, kesemuanya harus diarahkan hanya kepada upaya pencapaian tujuan. Kegiatan yang tidak relevan dengan pencapaian tujuan dapat dikategorikan sebagai kegiatan mubazir dan menyalahi prinsip efisiensi, efektivitas dan produktifitas karena disadari atau tidak, penyelenggaraan kegiatan demikian memerlukan tenaga, waktu dan daya, dan dana yang penggunaannya tepat.

Pengarahan bukan saja berarti menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukan mereka, tetapi juga memastikan bahwa pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam setiap situasi dan membantu pegawai mengembangkan keterampilan-keterampilan mereka.

Pengarahan pada hakekatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengarahan (*directing*) diharapkan:

- a. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), artinya dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana.
- b. Adanya hubungan langsung antara pimpinan dengan bawahan. Artinya dengan pengarahan yang berupa petunjuk atau perintah atasan yang langsung kepada bawahan. Disamping itu pengarahan yang langsung ini dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.
- c. Adanya umpan balik yang langsung. Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Pengarahan (*direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada

tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh metode mengarahkan bawahan yang digunakan oleh seorang pemimpin. Metode yang dilakukan bawahan agar mereka melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab senantiasa berbeda pada setiap situasi dan kondisi. Namun demikian terdapat beberapa metode yang dapat digunakan diantaranya:

- a. Metode Persuasif (membujuk). Penyadaran atau pembujukan untuk mempengaruhi atau membawa kearah kesadaran untuk melakukan kewajibannya tanpa disadarinya.
- b. Metode Implikatif (melibatkan). Dialog untuk membawa kearah yang diinginkan.
- c. Metode Sugestif (menganjurkan). Mempengaruhi bawahan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan harapan-harapan.
- d. Metode Diskusi. Dialog antara pemimpin dengan bawahan untuk menentukan tujuan organisasi.
- e. *Advise* (nasehat). Memberikan nasehat kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. *Enduecement* (paksaan). Dorongan atau paksaan agar mau melaksanakan perintah dan harapan pemimpin.
- g. Komando. Perintah tau paksaan untuk melaksanakan perintah tanpa ada alternatif lain.

Ada beberapa cara seseorang pemimpin bisa mengarahkan bawahannya di mana bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang tanpa adanya sikap mendua karena pertentangan atasan dari berbagai bagian. Adapun cara yang biasa dikenal adalah sebagai berikut:

- a. Pengarahan dilakukan dengan cara memberikan informasi yang diperlukan terutama yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi

karyawan yang baru saja diterima sebagai karyawan baru perusahaan. Adapun pengarahan tersebut bisa mencakup seperti tugas yang harus dilakukan, cara-cara yang digunakan, hubungan antara sesama karyawan, tugas melaksanakan kegiatan dan sebagainya.

- b. Pengarahan dengan cara memberikan perintah yang harus dilakukan oleh bawahan. Perintah tersebut dapat dilakukan dengan cara tertulis ataupun lisan dimana perintah tersebut perlu untuk dimengerti secara baik oleh atasan. Jadi atasan harus dapat menyesuaikan kapan atasan memberikan perintah secara tertulis maupun perintah yang harus dilakukan seluruh bawahan (umum) maupun hanya bagian tertentu saja (khusus).

6. Perhatian pada bawahan

Unsur manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar manusia yang sebaik-baiknya sehingga merupakan tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran di antara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bias membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan yang berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan juga memberikan rangsangan yang berupa insentif bila bawahan mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus berusaha memberikan fasilitas bagi pencapaian tujuan para bawahannya.

Dari beberapa fungsi diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diketahui dari segi penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yang nantinya akan sangat membantu setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan terlepas dari tingkatan dan jenis organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin yang mampu mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Yang digunakan adalah jumlah keputusan

yang diambil yang bersifat praktis, realistik, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

c. Peranan Kepemimpinan

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang bersangkutan yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Adapun peranan dari seorang pemimpin menurut Siagian (2002:66) adalah sebagai berikut:

1) Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*). Peranan yang bersifat interpersonal menampakkan diri dalam tiga bentuk. *Pertama*, selaku symbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang bersifat legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja adalah contoh-contohnya. *Kedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berarti “berurusan” dengan semua bawahan. *Ketiga*, peran selaku penghubung dimana pemimpin harus dapat menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang diperlukan oleh organisasi.

2) Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga bentuk yaitu: *Pertama*, karena seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dan ke dalam organisasi. Seorang pemimpin selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak diajukan kepadanya. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh para pemimpin dewasa ini adalah melimpahnya informasi yang diterimanya. *Kedua*, peran sebagai pembagi atau dinamisator informasi. Berbagai informasi yang diterimanya oleh seorang mungkin berguna bagi penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus di selenggarakan. *Ketiga*, peran selaku juru bicara

organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini menuntun pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek yang ditanganinya.

Menurut Sunindhia (1993:6), seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus dapat menjalankan beberapa peran, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Berperan sebagai pemegang kemudi organisasi yang cekatan sehingga dapat membawa organisasi ketempat tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa melalui banyak penyimpangan yang dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dan inefisiensi.
- 2) Berperan sebagai katalisator yang mampu meningkatkan laju organisasi yang diharapkan terjadi atas dalil deret ukur dan bukan deret hitung.
- 3) Berperan selaku integrator, peran ini sangat penting artinya terutama dalam organisasi yang besar dan terdiri dari banyak bagian atau komponen.
- 4) Berperan sebagai bapak. Merupakan suatu hal yang sangat menyenangkan dalam kehidupan organisasional baik dikalangan pemerintah maupun dilingkungan organisasi-organisasi swasta dikenal dengan istilah keluarga besar. Jadi, dalam hal ini seorang pemimpin berperan selaku bapak yang oleh bawahannya dipandang tidak hanya sebagai atasan akan tetapi juga dianggap sebagai pengayom dan tempat bertanya.
- 5) Berperan sebagai pendidik. Pendidik tidak hanya terjadi secara formal akan tetapi kegiatan mendidik bisa dilakukan dimana saja termasuk di tempat kerja.

Dari perincian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa peranan dari seorang pemimpin disini adalah lebih besar tekanannya pada “sebagai pendidik” yaitu membantu kelompok mencapai kedewasaan sehingga dapat mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dilimpahkan padanya dengan sebaik-baiknya.

3. Kepemimpinan dan Administrasi Publik

Kumorotomo (1992:163) pemahaman administrasi Negara menurut Demox adalah kegiatan pemerintah dalam melaksanakan kekuasaan politiknya dan memiliki kecenderungan ke ketatanegaraan, bagaimana bermacam-macam badan pemerintah dan organisasi dilengkapi dengan sumber daya manusianya dibiayai, digerakkan dan dipimpin. Hal ini juga memuat tentang keseluruhan proses kerjasama kelompok yang berkaitan dengan penerapan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif maupun eksekutif.

Di dalam literatur administrasi Negara sering dijumpai istilah management yang merupakan inti dari administrasi, karena memang menurut Keban (2006)

dalam Pasolong (2008:107), mengatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama dari pada administrasi. Istilah management diterjemahkan dengan “kepemimpinan”. Sedangkan pihak lain memakai istilah “tata pimpinan” selain itu ada juga tetap memakai istilah manajemen (Indonesia).

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “*leader*” dan “kepemimpinan” dari “*leadership*”. Sedangkan manajemen berasal dari kata management. Jadi antara kepemimpinan dan manajemen berbeda baik dari asal katanya maupun pengertiannya. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Pamuji (1989:6) dalam Pasolong (2008:107) bahwa:

- a. Kepemimpinan nuansanya mengarah kepada kemampuan individu, yaitu kemampuan seorang pemimpin, sedangkan manajemen mengarah pada sistem dan mekanisme kerja.
- b. Kepemimpinan merupakan kualitas hubungan atau interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu, sedangkan manajemen merupakan fungsi status atau wewenang (*authority*), jadi kepemimpinan menekankan pada pengaruh terhadap pengikut (wibawa) sedangkan manajemen menekankan pada wewenang yang ada.
- c. Kepemimpinan berdasar pada sumber-sumber yang ada dalam dirinya (kemampuan kesanggupan) untuk mencapai tujuan, sedangkan manajemen mempunyai kesempatan untuk mengarahkan dana dan daya yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.
- d. Kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan keinginan pemimpin, walaupun akhirnya mengarah ketercapaian tujuan organisasi, sedangkan manajemen mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi secara langsung.

Selanjutnya menurut Bill Creech (1996:295) dalam Pasolong (2008:108), membedakan pola pemikiran sifat kepemimpinan dan kemanajeran.

- a. Pemimpin membentuk output, sedangkan manajer sibuk mengejar input,
- b. Pemimpin sibuk memfokuskan pada produk kelompok, manajer memfokuskan pada pekerjaan individual,
- c. Pemimpin merangsang hal-hal yang tepat, manajer memaksakan ide lama,
- d. Pemimpin ditempa dari persaingan yang ketat, manajer sedikit berbicara mengenai persaingan,
- e. Pemimpin menghargai perbandingan dengan orang lain, manajer tidak melihat perlunya perbandingan,
- f. Pemimpin memikirkan program penyertaan, manajer memikirkan mengenai program usulan,
- g. Pemimpin memberikan wewenang kepada orang lain membuat keputusan, manajer mengendalikan secara ketat proses keputusan,
- h. Pemimpin berpikir memperbaiki inisiatif dan inovasi, manajer berpikir memperbaiki pemenuhan dan adat kebiasaan,

- i. Pemimpin membentuk karakter, budaya, dan iklim organisasi, manajer menganggap tidak satu pun yang penting dan semuanya itu bukan tugasnya.

Hubungan antara administrasi, manajemen dan organisasi merupakan proses kerjasama dalam mencapai tujuan pencarian jalan dimana diperlukan modal administrasi dengan membutuhkan unsur manajemen pada pengambilan keputusan. Di dalam pelaksanaan manajemen, kepemimpinan merupakan faktor utama yang sangat membutuhkan perhatian, dimana kepemimpinan berada tepat diatas administrasi Publik. Gaya kepemimpinan terwujud melalui interaksi antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin yang terjadi dalam berbagai kondisi yang mempengaruhinya.

Berdasarkan latar belakang tantangan dan arah perkembangan administrasi publik nampak talitemali (*trace*) antara administrasi publik dan kepemimpinan. Dari perspektif teoretis, para pakar administrasi publik sepakat bahwa kepemimpinan merupakan inti administrasi dan manajemen. Sebagai inti yang memiliki peran sentral, menunjukkan bahwa kepemimpinan didudukkan pada tataran organisasi di posisi yang sangat stratejik. Para pemimpin dipercaya, mampu memandu perjalanan organisasi kearah tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam berbagai kajian dan pengalaman empirik membuktikan bahwa peran kepemimpinan organisasi menjadi penggerak, pengungkit, pendorong, pelindung, pelayan dan penanggungjawab berbagai aktivitas organisasional. Bahkan seperti telah dikemukakan, para pemimpin adalah manusia-manusia yang memiliki kekuatan, kecerdasan dan jumlahnya sedikit dan menentukan arah perjalanan sejarah suatu organisasi. Dengan kata lain, peranan tradisional pemimpin yang mencakup; pengendali, pemberi perintah, bertindak sebagai hakim, dan menjaga, sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Atas dasar hal tersebut, pemikiran mengenai kepemimpinan aparatur negara pada hakikatnya beranjak dari pandangan bahwa pemimpin publik harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya maupun kondisi dan aspirasi masyarakat yang dipimpinnya, perkembangan dan permasalahan lingkungan stratejik yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan serta paradigma dan sistem administrasi di mana ia berperan. Tanggungjawab

pemimpin adalah memberikan jawaban secara arief dan bijak, efisien, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin tidak hanya memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu, lebih dari itu harus menjadi agen perubahan yang handal.

Seorang pemimpin publik harus mampu melihat kehadiran dirinya dalam konteks yang luas dan dasar nilai-nilai yang dianut serta merupakan acuan hidup dan kehidupan masyarakat bangsanya. Pada tataran tertentu, ia harus dapat menangkap makna kehadirannya sebagai bagian dari sistem administrasi negara yang mendeterminasikan kompleksitas struktur dan dinamika proses kelembagaan masyarakat negara dan bangsa serta dalam hubungan antar bangsa, yang hakikinya merupakan wahana perjuangan bangsa dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan negara.

Dalam kaitan hal tersebut, peran para pemimpin dalam memotivasi, menggerakkan, mendorong, memberikan inspirasi menjadi sangat penting. Peran kepemimpinan tidak hanya berada di puncak organisasi tetapi juga berada di bawah bersama-sama seluruh sumber daya organisasi bergerak maju. Sejalan dengan hal ini, Ann Howard dalam Basuki (2009:11) mengemukakan, seorang pemimpin harus memiliki keterlibatan tinggi. Peranan yang membantu kepemimpinan dengan keterlibatan tinggi dirancang untuk suatu organisasi, dibangun untuk kecepatan, keluwesan, mutu, dan pelayanan, yang penting bagi persaingan global.

Seberapa baik pemimpin mengelola dan mengarahkan untuk membantu kelompok mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada tingkat kecerdasan emosinya. Meskipun demikian, jika perlu pemimpin seperti ini kadang-kadang bisa memproyeksikan suatu suasana hati yang serius dengan suasana emosi yang dirasakan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Dibawah bimbingan pemimpin yang cerdas secara emosi, anggota organisasi akan merasakan tingkat kenyamanan yang saling menguntungkan. Mereka saling membagi ide, dan saling belajar satu sama lain, membuat keputusan bersama dan menyelesaikan tugas bersama. Mereka membentuk ikatan emosi yang membantu mereka untuk tetap terfokus, bahkan di tengah-tengah perubahan besar dan ketidakpastian.

Keterikatan emosi juga membuat pekerjaan terasa lebih bermakna. Tanpa hati yang memadai seorang pemimpin mampu mengelola tetapi tidak memimpin. Dengan demikian hubungan pemimpin dan pegawai bukan hanya berakar pada kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar, tetapi juga pada sekumpulan kegiatan terkordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu.

Dengan mengklasifikasikan berbagai gaya dalam interaksi atau gaya kepemimpinan, perwujudan setiap gaya kepemimpinan secara nyata tidak dapat lepas dari pengaruh kondisi yang selalu berubah-ubah atau yang bersifat incidental (sesaat), kondisi yang berbeda-beda dan mungkin pula bervariasi. Dengan demikian penerapan setiap gaya kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dan menganalisis dan memanfaatkan kondisi yang dapat berubah-ubah itu. Hasil analisis dan cara memanfaatkan cara memanfaatkan kondisi itu akan berbeda diantara setiap pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan dengan gaya yang tidak sama yang tentunya memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja pegawainya. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi tersebut, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan (Thoha, 2007:65).

4. Kepemimpinan Sektor Publik

Dalam bidang pemerintahan, kepemimpinan dinamakan kepemimpinan birokrasi (*Bureaucratic Leadership*). Sedangkan Thoha (2007:160), menyatakan bahwa pemimpin birokrasi merupakan pemimpin yang diangkat dalam suatu jabatan oleh pejabat yang berwenang. Dia menjadi pemimpin karena mengepalai suatu unit organisasi tertentu. Dia mempunyai bawahan sebagai pengikut, mereka berada di sana karena sudah diatur oleh yang berwenang mengaturnya. Semua dibatasi oleh aturan main yang sudah ditetapkan. Selanjutnya Sutarto dalam Pasolong (2008:118), menyatakan bahwa kepemimpinan birokrasi adalah kemampuan mempengaruhi dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan, yang berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena pimpinan birokrasi ini tentu saja mempunyai bawahan, yang karena

kedudukan mempunyai kekuatan formal (wewenang/*authority*) dan tanggung jawab (akuntabilitas). Istilah lain dalam lingkungan birokrasi yaitu atasan atau kepala. Kedua istilah tersebut dalam birokrasi disebut pejabat, yaitu seseorang yang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu sesuai hierarki birokrasi. Oleh karena itu, pejabat sudah pasti sebagai pemimpin, tapi belum tentu dapat berperan sebagai pemimpin (*leader*).

Pengertian kepemimpinan pemerintah dipandang dari berbagai aspek menurut Kencana (2006:7-10):

a. Kepemimpinan Pemerintahan Sebagai Ilmu

Sebagai cabang ilmu pemerintahan pada gilirannya kepemimpinan pemerintahan akan menjadi disiplin ilmu, bila kepemimpinan secara umum masih berbagai titik pandang disiplin ilmu yang memilikinya seperti ilmu jiwa, ilmu administrasi, ilmu manajemen dan ilmu politik maka karena kepemimpinan pemerintahan untuk sementara dapat dikaji secara khas obyek, subyek, sistematika, metode, keuniversalan, terminologi, fisiologi, teori prinsip dalil, rumus dan cara mempelajarinya antara lain:

- 1) Obyek formal kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dalam hal ini yang memimpin adalah pemerintah sedangkan yang dipimpin adalah rakyatnya sendiri, obyek materinya adalah Negara, maka karena kepemimpinannya pemerintah memiliki obyek materi pengembangan ilmu baru ini akan tumpang tindih dengan ilmu jiwa, ilmu administrasi, ilmu manajemen, bahkan ilmu ekonomi.
- 2) Teori kepemimpinan pemerintahan sama dengan teknik kepemimpinan secara umum, hanya saja lebih berkonotasi kekuasaan disatu pihak dan pelayanan dilain pihak yaitu otokratis, psikologis, sosiologis, suportif, lingkungan, sifat, kemanusiaan, pertukaran, situasional dan kontingensi. Kekuasaan akan ditujukan untuk pemusnahan dekadensi moral (*nahi mungkar*) sedangkan pelayanan ditujukan hanya untuk yang baik dan benar (*amar makruf*).

b. Kepemimpinan Pemerintahan Sebagai Seni

Kepemimpinan pemerintahan sebagai seni berarti bagaimana seseorang pemimpin pemerintahan dengan keahliannya mampu menyelenggarakan pemerintahan secara indah. Misalnya membuat surat keputusan yang berpengaruh, menjadi pekerjaannya sebagai teater dan dirinya menjadi dalang yang sekaligus wayangnya, bagaimana yang bersangkutan menyampaikan kehalusan sastra resortika yang mengunggahi sehingga tercapai penyelenggaraan pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna.

c. Kepemimpinan Pemerintahan Sebagai Moral

Dalam suatu daerah yang tidak ada kepemimpinan pemerintahan sama sekali tidak menutup kemungkinan terjadi berbagai dekadensi moral yang anarkis, seperti pemerkosaan, perzinahan, pelecehan, penipuan, perampokan, penindasan, perkelahian, pembunuhan dan berbagai jenis lainnya, untuk itu diperlukan seseorang pemegang kekuasaan yang

menegakkan aturan dengan kekuasaannya disebut dengan pimpinan pemerintahan.

d. Filsafat Kepemimpinan Pemerintahan

Negara dapat saja mengeksploitasi tenaga rakyat mereka yang membangkang kepada pemerintah negara seperti pemberontak, separatis, pengacau keamanan, gerombolan, dll, kecuali jika pemberontak itu begitu besar lalu mampu mengganti pemerintah yang lama dengan suatu revolusi, reformasi, atau penggantian secara damai dalam sebulan pemilihan umum.

Kepemimpinan pemerintahan dapat dipandang dari beberapa aspek karena pemimpin merupakan penggerak dari semua kegiatan pemerintahan. Jadi, dalam pengkajian pemerintah ini, kepemimpinan pemerintahan harus memiliki jiwa kepemimpinan universalan, mampu menempatkan dirinya dalam situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi itu.

Kompetensi dan profesionalisme berkaitan dengan kemampuan aparatur pemerintah berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan, dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya. Karena itu kualifikasi aparatur pemerintah terutama para pemimpin dalam birokrasi publik menurut Widodo dalam Pasolong (2008:125), setidaknya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Para pemimpin dalam birokrasi harus berakhlak bersih dan tidak cacat moral. Pemimpin yang bermoral dan berakhlak ditandai dengan kebersihan kaidah, kebersihan tujuan hidup, bersih harta, dan bersih pergaulan sosial. Syarat itu harus pertama dan utama untuk memilih dan mengangkat seorang pemimpin dalam birokrasi pemerintah.
- b. Para pemimpin dalam birokrasi pemerintah harus memiliki visi ke depan. Visi tersebut menurut Thoha (2007:112) mencakup upaya yang mampu melihat jangkauan ke depan yang berskala nasional maupun global. Para pemimpin akan mampu menjangkau atau melihat ke depan organisasinya manakala mereka memiliki pengetahuan, wawasan, dan pandangan ke depan yang luas. Pemimpin yang memiliki visi ke depan harus tahu akan dibawa kemana organisasi dan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis sebagaimana telah dikemukakan memiliki tanggung jawab yang besar baik dalam suatu birokrasi pemerintah maupun swasta. Dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan suatu birokrasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan menurut Sinambela dalam Pasolong (2008:31), terdiri

atas tiga tingkatan yaitu: 1) pemimpin tingkat atas (*top management*), 2) pemimpin tingkat menengah, dan 3) pemimpin tingkat bawah (*lower management*).

Jika diklasifikasikan tingkat ini pada lembaga Non Departemen dan Departemen di pemerintahan, yang disebut pemimpin tingkat atas adalah pejabat eselon I, sedangkan tingkat menengah adalah pejabat eselon II dan III. Selanjutnya pemimpin tingkat bawah adalah pejabat eselon IV dan V. Masing-masing klasifikasi atau tingkat pemimpin mempunyai tugas, fungsi, dan peran dalam birokrasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran birokrasi.

Sinambela dalam Pasolong (2008:31), menyatakan bahwa apapun tingkatan pemimpin birokrasi yang dimiliki, pada dasarnya tidak mengurangi tanggungjawabnya sebagai pemimpin yang mempunyai peranan untuk memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat karena dengan peranan pemimpin berusaha memberikan pelayanan publik terbaik, itulah salah satu faktor pemimpin untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya. Salah satu peranan pemimpin dalam peningkatan pelayanan publik, adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor di antaranya lingkungan tempat kerja. Oleh sebab itu seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

Adapun lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang lazim disebut sebagai hubungan vertikal dan hubungan antara sesama pegawai atau sering disebut hubungan horizontal. Jika dua hubungan tersebut berjalan dengan baik, dapat dikatakan pelayanan kerja para pegawai akan lebih tinggi, tetapi bilamana pemimpin birokrasi tidak dapat menciptakan suasana lingkungan yang menyenangkan maka kinerja pegawai akan menurun. Tujuan lain pelayanan adalah untuk mencapai efisiensi dengan kerja yang tinggi.

Efisiensi dan kinerja yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan di lingkungan birokrasi. Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu relatif singkat dan mencapai tingkat yang tinggi. Oleh karena itu seorang pemimpin dapat memberikan pelayanan yang baik agar tujuan suatu birokrasi dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

Rukmana dalam Pasolong (2008:118), mengatakan bahwa dalam suatu birokrasi yang baik tentu saja diharapkan pejabat (pimpinan) yang dapat berperan sebagai pemimpin (*leader*). Oleh karena itu serangkaian Diklat kepemimpinan yang wajib diikuti oleh semua pimpinan pada setiap jenjang, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diatur dalam beberapa hal sebagai berikut:

Diklat dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu (1) Diklat prajabatan dan (2) Diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat prajabatan terdiri atas: (1) Diklat Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I (2) Diklat Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan III.

Sedangkan Diklat dalam jabatan dibedakan menjadi tiga yaitu (1) Diklat kepemimpinan, (2) Diklat fungsional, dan (3) Diklat teknis. Sedangkan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan birokrasi sesuai dengan jenjang. Diklatpim terdiri dari beberapa tingkat sebagai berikut:

- a. Diklatpim tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV
- b. Diklatpim tingkat III untuk jabatan struktural eselon III
- c. Diklatpim tingkat II untuk jabatan struktural eselon II
- d. Diklatpim tingkat I untuk jabatan struktural eselon I

Dengan mengikuti serangkaian Diklat Kepemimpinan tersebut diharapkan dapat berperan sebagai pemimpin (*leaders*), dan bukan hanya sekedar pimpinan. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan Struktural menurut Thoha (2007:36), adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktural organisasi yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden atau Keputusan Menteri/Pimpinan Lembaga yang bersangkutan dengan tujuan tertulis dari Menteri yang bertanggungjawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur Negara. Sedangkan yang dimaksud jabatan struktural berdasarkan keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas tanggung

jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara.

Selanjutnya jabatan fungsional menurut Thoha (2007:36), adalah jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, tetapi ditinjau dari sudut fungsinya jabatan itu harus ada untuk memungkinkan organisasi itu menjalankan tugas pokoknya, seperti dosen, hakim, dan lain-lain. Jabatan fungsional tersebut ditetapkan dengan keputusan menteri yang bertanggungjawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan. Aparatur Negara setelah memperhatikan usul Menteri/Pimpinan Lembaga yang bersangkutan dan setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara.

Untuk mencapai objektivitas dan keadilan, dalam pengangkatan dan jabatan harus didasarkan pada penerapan nilai-nilai impersonal dan keterbukaan. Di samping itu juga mempertimbangkan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan, dan pelatihan jabatan, pengalaman dan sebagainya.

Dalam hal eselonisasi sebenarnya secara internal diputuskan oleh Level pimpinan birokrasi dan Tim Baperjakat. Eselonisasi ini terkait dengan bersamanya tugas dan tanggung jawab dan wewenang dari jabatan yang akan diduduki oleh pejabat yang bersangkutan. Namun seringkali eselonisasi juga sudah melekat pada jabatan struktural masing-masing. Misalkan untuk diangkat menjadi Kepala Pusat merupakan eselon II, Kepala Bagian merupakan eselon III, dan sebagainya. Seringkali seseorang diangkat dalam eselon tertentu namun belum memenuhi syarat kepangkatan yang ditentukan walaupun pegawai tersebut dianggap telah mampu menduduki jabatan tersebut, sehingga secara administratif pejabat belum menerima tunjangan eselon sampai pangkatnya memenuhi syarat. Sedangkan yang dimaksud eselon berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil adalah Tingkatan Jabatan Struktural.

C. Gaya Kepemimpinan

Setelah mengetahui pengertian kepemimpinan, maka tentu muncul suatu pemahaman betapa pentingnya keberadaan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dengan kepemimpinannya, para pemimpin mampu menjadi motor penggerak, bukan saja terhadap alat-alat dan sumber-sumber keuangan serta sumber material,

tetapi juga terutama pada manusia selaku bawahan/pengikut. Namun pemahaman ini saja belum cukup. Perlu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan.

Cara atau gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya tidak sama. hal ini disebabkan latar belakang dari pemimpin, organisasi, pengikut, dan lingkungan. Gaya kepemimpinan manapun yang dilakukan seorang pemimpin yang perlu, ia berhasil mencapai tujuannya (Hasibuan, 2005:205).

Dalam bahasa Inggris pengertian gaya disebut “*style*” yang berarti corak atau mode seseorang yang tidak banyak berubah dalam mengerjakan sesuatu, hal ini karena gaya merupakan kesanggupan, kekuatan, cara, irama, ragam, bentuk, lagu, metode yang khas dari seseorang untuk bergerak serta berbuat sesuatu, dengan demikian yang bersangkutan mendapat penghargaan untuk keberhasilannya dan kejatuhan nama bila mengalami kegagalan.

Gaya kepemimpinan tiap pemimpin berbeda-beda, sekalipun teori yang dianut sama. Hal ini antara lain disebabkan oleh kegiatan sehari-hari, dimana seorang harus menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dipakai dengan faktor luar yang mempengaruhi kehidupan orang yang dipimpinya.

Pengertian gaya kepemimpinan seperti disampaikan Thoha (2007:49) adalah “Norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Menurut Fiedler dalam Thoha (2007:38) bahwa Kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektifitas kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menyenangkan menjadi penentu pada hubungan kemanusiaan yang efektif.

Selama bertahun-tahun ketika orang membicarakan tentang kepemimpinan, mereka mengidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otokratis dan gaya demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79), ada tiga macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter
2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi
3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*



Tabel 1
Tiga Macam Gaya Kepemimpinan

NO	OTORITER	DEMOKRASI	LAISSEZ-FAIRE
1.	Semua determinasi “policy” dilakukan oleh pemimpin.	Semua “policies” merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
2.	Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu-persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih. Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa dia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
3.	Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap saat.	Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali. Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali
4.	“Dominator” cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan		

demonstrasi.		untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.
--------------	--	--

Ralph White dan Ronald Lippit (1960)

Sumber: Winardi (2000:79)

Untuk lebih jelasnya, berikut penjelasan dari ketiga gaya kepemimpinan diatas:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Otokratis

Kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemimpin tunggal, egoism sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya.

Dalam pengambilan keputusan dia tidak mengikut sertakan partisipasi dari para bawahannya, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini akan selalu menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya, menegakkan disiplin yang kaku dan bernada keras dalam memberikan perintah dan instruksi, serta selalu berada jauh dari kelompoknya sehingga tidak ada komunikasi yang baik dengan bawahannya.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga tidak sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Gaya kepemimpinan demokrasi pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya

berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Tinjauan dari kepemimpinan demokratis adalah suatu kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya, keputusannya merupakan keputusan kelompok. Tanggung jawab internal terletak di masing-masing bidang tugas serta kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok, menghargai pendapat serta potensi setiap individu dan mendengar nasehat bawahan.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien pada para pengikutnya terhadap koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Secara ringkas dapat dinyatakan kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada masalah aktifitas setiap anggota kelompok juga pemimpin lainnya yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana, pembuatan keputusan, pembuatan disiplin kerja.

Pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai kapalisator yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian obyek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai cocok dengan kondisi kelompok tersebut.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitas. Jika bawahannya membuat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan, pimpinan yang demokratis berada disamping bawahan untuk meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang

demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata pujian, piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jabatan jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat bangga bila bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Kepemimpinan yang demokratis pada situasi normal, keadaanya lebih superior dibandingkan dengan kepemimpinan *laissez-faire* dan otoriter. Sebab utamanya ialah menurut Thoha (2007:191):

1. Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok.
2. Orang tidak menyadarkan diri dari kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Dibawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat sumber daya pegawai yang jauh lebih tinggi dari kedua tipe diatas. Sebab kelompok itu sendiri yang mendimilisir suasana. Dan tekanan sosial serta kontrol sosial yang diberikan setiap anggota kelompok kepada sesama anggota, memaksa setiap individu untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.

Pemimpin demokratis tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, dan selalu menerangkan secara rinci detail pelaksanaannya. Juga mendiskusikan semua masalah dengan kelompoknya. Ia memperlakukan orang-orang dibawahnya sebagai *co-worker* atau sesama kawan kerja, dan tidak pernah menganggap mereka sebagai instrumen.

Informasi mengenai kemajuan organisasi atau lembaga selalu diberikan, lalu dia menjelaskan rencana atau kemungkinan bagi perkembangan masa mendatang. Sehingga semua anggota mengetahui apa yang harus diperbuat setiap hari, dan untuk apa mereka melakukan semuanya. Dia juga bias menciptakan iklim psikis yang memberikan sekuritas emosional, sehingga setiap orang dirangsang untuk bertingkah laku positif dan jujur.

Dalam kepemimpinan demokratis ada penekanan pada disiplin diri, dari kelompok untuk kelompok. Maka delegasi otoritas pada pemimpin demokratis itu

bukan berarti hilangnya kekuasaan pemimpin, tetapi justru memperkuat posisi pemimpin yang didukung oleh semua anggota. Dan pemimpin bisa mengkristalisasikan pikiran serta aspirasi dari semua anggota kelompok dalam perbuatan nyata. Semua permasalahan dihadapi dan dipecahkan secara bersama-sama. Dia juga mengutamakan kerja kooperatif dengan tujuan pemupukan gairah kerja, peningkatan produktifitas, peningkatan moral dan usaha perbaikan kondisi sosial pada umumnya.

Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi atau jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok atau organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar.

Jadi dapat ditarik sebuah kesimpulan, bahwa pemimpin yang demokratis lebih bersifat *group-centred* dan *people oriented* karena lebih mengutamakan perundingan dan musyawarah antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin jenis ini juga berupaya untuk mencapai tujuan tetapi menganggap musyawarah sebagai faktor utama dalam melaksanakan kepemimpinannya.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Pada kepemimpinan *Laissez-faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kelompoknya. Semua pekerjaan dan

tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan penampilan simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Biasanya kedudukannya sebagai seorang pemimpin diperolehnya melalui sogokan, suapan atau mungkin dari berkat system nepotisme.

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau lembaga yang dipimpinnya menjadi kacau-balau.

Ringkasan pemimpin *Laissez-faire* itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja yang sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semauanya sendiri.

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam konteks pemahaman SDM, dapat diberikan makna bahwa SD adalah kuat-lemahnya kontribusi, sedang M adalah perlakuan organisasi terhadap manusia sebagaimana seharusnya. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformasional yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan (www.id.wikipedia.org). Karena SDM dipandang semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur “manusia” dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing.

Sumber daya manusia memicu adanya kreatifitas di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan. Tanpa orang-orang, organisasi tidak akan ada. Tantangan, peluang dan kekecewaan dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sering bersumber

dari masalah yang berhubungan dengan orang-orang dan muncul dari dalam mereka (Simamora 2004:4).

Payaman J. Simanjuntak (1985:1) mengemukakan bahwa “Sumber Daya Manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa”.

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karsa. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun bagusnya perumusan tujuan dan rencana organisasi, hanya sis-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau ditelantarkan.

Sumber daya manusia yang terampil, cakap dan mampu belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kinerja rendah. Mereka baru bermanfaat dan dapat mendukung tujuan organisasi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sumber daya manusia yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil, salah satunya akan mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud sumber daya manusia adalah semua usaha manusia yang produktif yang dicerminkan dari kualitas usahanya guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta kepentingan masyarakat. Semakin meningkat tugas dalam Pemerintahan, maka dituntut peningkatan kemampuan, dan pengembangan mutu sumber daya manusia bagi aparatur Pemerintah Daerah, melalui berbagai pendidikan dan pelatihan.

2. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin dan

berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia di selaraskan dengan persyaratan ketrampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor yang dibutuhkan.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Notoatmodjo (2009:2-3) dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

Pertama, pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengolahan tenaga kerja/karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan menurut Hani Handoko (1996:117) bahwa: Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Pengembangan menurut Hasibuan (2000:68), adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan normal karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.”

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 15 tanggal 13 September 1974 bahwa:

Pendidikan adalah usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia, dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila, latihan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Pengembangan menurut Moekijat (1991:8), adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia pengembangan pegawai (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan

berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan instansi saat ini maupun masa depan, pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Instansi Pemerintah semakin menyadari bahwa pegawai baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teori saja daripada bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk menyelesaikan pekerjaannya. Moekijat (1991:36) bahwa dalam memberikan arahan kepada pegawai didasarkan pada golongan pegawai dan sifat pekerjaan. Pemimpin melatih pegawai lama, pekerja yang telah lama berpengalaman dalam salah satu tugas pekerjaannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai demikian pasti berbeda. Pegawai lama telah merupakan salah seorang dari kelompok pekerjaan. Ia telah menyadari kondisi-kondisi pekerjaan dan peraturan-peraturan yang dipergunakan sebelumnya. Pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya cukup besar tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi investasi di bidang personalia, karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik maka dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak kesulitan dan tidak ada hambatan-hambatan.

3. Pengembangan Sumber Daya Pegawai

a. Pengembangan Pegawai Sumber Daya Secara Mikro

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya dalam rangka meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dilaksanakan dengan efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian pendidikan dan latihan, yaitu sebagai sarana peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi para pegawai organisasi.

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja yang dititik beratkan pada prestasi kerja, pendidikan dan latihan

merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan di sini penekanannya lebih dititikberatkan pada sistem pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Pasal 31 UU Nomor 43 Tahun 1999 bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan mengabdikan, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Dalam penjelasan UU Nomor 43 Tahun 1999, dirumuskan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan;
2. Menciptakan adanya pola berfikir yang sama;
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik;
4. Membina karier Pegawai Negeri Sipil

Hal yang hampir sama dikatakan oleh Musanef (1996:82-83), tujuan pendidikan dan pelatihan pada dasarnya meliputi:

1. Menyesuaikan kecakapan, pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatannya untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sebaik-baiknya.
2. Untuk mempertinggi mutu pekerjaan yang harus dilakukan dan mendapatkan hasil sebagaimana yang diharapkan menurut bidangnya masing-masing.
3. Untuk menguasai dan menciptakan serta mengembangkan metode kerja serta cara-cara kerja yang lebih baik.
4. Menciptakan pola berfikir dan kesatuan persepsi yang sama.
5. Meningkatkan kecakapan, pengetahuan, pengabdian, keahlian serta keterampilan kearah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang sebaik-baiknya.

2. Promosi

1) Pengertian Promosi

Pimpinan perlu mengawasi kerja pegawai dengan tujuan untuk mengetahui terwujudnya prinsip orang tepat pada jabatan yang tepat.

Apabila prinsip tersebut belum terwujud maka pimpinan perlu mengadakan

bimbingan, pendidikan, latihan atau pemindahan jabatan bagi bawahannya. Sebab-sebab lain dipindahkannya seorang pegawai adalah karena adanya perluasan usaha perusahaan, adanya lowongan jabatan yang segera harus diisi ataupun untuk menghilangkan rasa bosan pegawai.

Menurut Sondang P. Siagian, (2002:169), promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

2) Tujuan Promosi

Promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti yang diterangkan oleh Hasibuan (2002:113), meliputi:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan kerana pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus masa percobaannya.

3) Syarat-Syarat Promosi

Seseorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi apabila persyaratan promosi dipenuhi. Wursanto, (1989:69-70) memaparkan beberapa syarat promosi yang harus dipenuhi yaitu:

- a. Promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan (*merit*). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap diantara para pegawai.
- b. Promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat, dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian.
- c. Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat.
- d. Program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode penilaian yang objektif.
- e. Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada para pegawai, sehingga mereka semua mengetahui kebijaksanaan pimpinan dalam melaksanakan program promosi.

3. Mutasi

1) Pengertian Mutasi

Menurut Sondang P. Siagian, (2002:171-172) menyebutkan bahwa:

“Mutasi dapat dibagi menjadi dua (2) bentuk, yaitu: pertama; alih tugas, adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggungjawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Kedua; alih tempat, dimana seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, hanya saja secara fisik lokasi tempat ia bekerja berbeda dari yang sekarang”.

Melihat definisi diatas, disimpulkan bahwa mutasi adalah pemindahan pegawai dari pekerjaan lama menuju pekerjaan yang baru, dalam hal ini tanggungjawab dan penghasilannya relatif sama dari pekerjaan lama. Atau dalam hal ini bisa juga diartikan sebagai pemindahan pegawai dari suatu tempat dimana ia bekerja ketempat baru yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana pekerjaannya sama seperti ditempat ia bekerja dulu tanpa ada peningkatan penghasilan.

2) Sebab-Sebab Mutasi

Menurut Nawawi (1990:131), sebab-sebab yang wajar untuk melakukan mutasi adalah:

- a. Kejenuhan dalam bekerja
- b. Perasaan tidak puas karena sifat jenis pekerjaan tidak sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki
- c. Kecenderungan kehabisan kreativitas dan inisiatif dalam mengembangkan dan memajukan bidang pekerjaannya
- d. Kecenderungan tidak mampu menyimpan dan memelihara rahasia pekerjaan
- e. Kelebihan personel pada suatu unit kerja sebagai akibat pengurangan tugas atau sebab lain.
- f. Kekosongan personel untuk suatu jabatan penting
- g. Menghindari pemanfaatan jabatan untuk kepentingan pribadi
- h. Pemberian insentif non material dalam rangka memperbaiki motivasi dalam bekerja.
- i. Memberikan hukuman sebagai akibat dari kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.

Pendapat lain dari Wursanto, (1989:66) menerangkan penyebab terjadinya mutasi yaitu:

- a. Keinginan pegawai sendiri, misalnya:
 1. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya.
 2. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya.
 3. Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.
- b. Keinginan Perusahaan, dengan tujuan:
 1. Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai tersebut.
 2. Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangkakapan pegawai yang bersangkutan.
 3. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat perlu untuk dilakukan demi kemajuan organisasi. Dasar yang ditentukan dalam mutasi adalah lamanya masa kerja dalam suatu bidang, kebutuhan organisasi, dan mengetahui sumber daya pegawai.

b. Pengembangan Sumber Daya Pegawai Secara Makro

Secara garis besar, sumber daya manusia (SDM) pegawai negeri diarahkan untuk menjadi SDM yang profesional. Profesionalisme menjadi tuntutan karena masyarakat menuntut agar pegawai negeri dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Apalagi dalam rangka otonomi daerah, maka masyarakat daerah menginginkan daerahnya dikelola oleh orang-orang yang profesional. Pada akhirnya, semua bermuara pada penciptaan *Good Governance* di birokrasi pemerintahan dari tingkat yang paling bawah sampai tingkat yang paling tinggi.

Oleh sebab itu, organisasi harus lebih berupaya lagi dalam pengembangan pegawainya. Salah satu upaya pengembangan sumber daya pegawai secara makro adalah dengan motivasi dan kinerja. Kinerja seorang tenaga kerja atau pegawai dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri. Menurut Gibson (1977) dalam Notoatmodjo (2009:124) faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi.
- b. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dsb.
- c. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dsb.

E. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Pengembangan Sumber Daya Pegawai

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari peran bawahan yang merupakan orang-orang yang menjalankan kegiatan dan aktifitas organisasi secara operasional dan dapat mengenali kondisi lingkungannya sehingga dalam melaksanakan tugasnya diperlukan peran seorang pemimpin yang mampu membimbing dan mengarahkan serta membawa organisasi pada pencapaian tujuan.

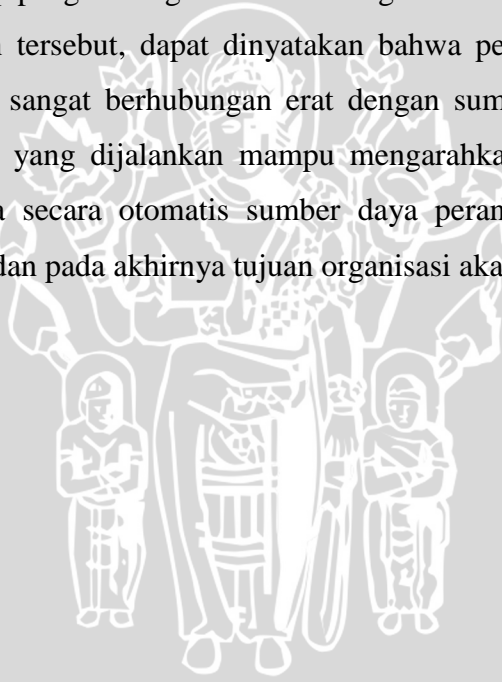
Dalam melaksanakan tugasnya, para bawahan dituntut untuk memiliki sumber daya yang berguna terhadap organisasi sehingga prestasi kerja yang dihasilkan akan membawa pengaruh yang besar terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan. Sumber daya yang dimiliki oleh pegawai yang satu dengan

yang lainnya pada umumnya berbeda. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor individu seperti perbedaan kemampuan antar individu, fisik, motivasi dan faktor-faktor individu lainnya dan faktor lingkungan dalam organisasi.

Oleh karena itu sudah selayaknya seorang pemimpin dalam hal ini kepala kepala dinas perindustrian dan perdagangan kota Malang memerankan kepemimpinannya sebaik mungkin agar bawahannya dapat diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan sumber daya pegawai. Dengan adanya pengembangan tersebut, pegawai akan menjadi berkualitas.

Reddin dalam Thoha (2007:60) menjelaskan adanya pecinta pengembangan (*developer*), yaitu seorang manajer mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, yang sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai individu.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa peran kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berhubungan erat dengan sumber daya pegawai. Apabila kepemimpinan yang dijalankan mampu mengarahkan bawahan kearah tujuan organisasi maka secara otomatis sumber daya perangkat akan tercipta dilingkungan bawahan dan pada akhirnya tujuan organisasi akan terwujud.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penulisan ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dilaksanakan melalui pendekatan yang tepat yaitu dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif, karena dalam penelitiannya nanti peneliti berusaha untuk mendeskripsikan proses dan kejadian yang sesungguhnya “Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang.

Pendekatan kualitatif menurut William dalam Moleong (2006:5), penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar ilmiah, dengan menggunakan metode ilmiah dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara ilmiah. Jelas definisi ini memberikan gambaran bahwa penelitian kualitatif mengutamakan latar ilmiah, metode ilmiah yang dilakukan oleh orang yang mempunyai perhatian alamiah.

Menurut Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2006:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan, motivasi dan lain-lain.

Pengertian metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusi, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sisitem pemikiran/suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Dari pengertian diatas sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini yakni “Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang sebagai salah satu organisasi publik dalam pengembangan sumberdaya pegawai?” maka peneliti akan menggunakan

metodologi penelitian kualitatif dalam mencari jawaban permasalahan dalam penelitian.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian secara jelas dan mantap akan mempermudah penulis membuat keputusan yang tepat, data mana yang tidak perlu dijamah ataupun data mana yang perlu dibuang atau dikeluarkan.

Menurut Moleong (2006:94) ada 2 maksud penetapan dari fokus:

1. Penetapan fokus dapat membatasi studi. Jadi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri. Peneliti tidak perlu kesana kemari untuk mencari subyek penelitian, sudah dengan sendirinya dibatasi oleh fokusnya.
2. Penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi criteria *inklusi-eksklusi* atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan.

Adapun fokus penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pengembangan sumber daya pegawai:

1. Program-program pengembangan sumber daya pegawai
 - a. Pengembangan sumber daya pegawai secara mikro (diklat, promosi, dan mutasi).
 - b. Pengembangan sumber daya pegawai secara makro.
2. Pemberian arahan yang dilakukan Kepala Dinas kepada pegawai dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.
3. Kegiatan Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.
4. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.
5. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana peneliti akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dengan demikian, lokasi penelitian ini adalah Kota Malang. Sedangkan situs penelitian adalah keadaan atau peristiwa dimana peneliti

menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang ditelitinya. Adapun situs penelitiannya pada kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang.

Adapun alasan penulis memilih lokasi dan situs pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dikarenakan Dinas tersebut berorientasi pada pelayanan, dimana untuk menciptakan pelayanan yang baik, maka sumber daya manusia yang ada, yaitu para pegawainya harus mampu terus mengembangkan prestasi serta produktivitas kerja mereka dengan memperhatikan faktor kemampuan dan kepemimpinan.

D. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan sumber informasi yang digunakan sebagai pokok kajian dalam melakukan penelitian, oleh karena itu data-data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan dengan objek yang diteliti untuk memperoleh hasil yang baik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data secara langsung. Data primer yang didapat oleh peneliti secara langsung melalui subyeknya atau pihak terkait seperti:

- a. Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang
- b. Kepala Tata Usaha Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang
- c. Kepala Bidang Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang
- d. Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Dalam hal ini adalah dokumen yang ada pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah :

1. Wawancara

Merupakan metode pengumpulan data atau informasi dengan melakukan partisipasi aktif melalui komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian.

2. Observasi

Yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap obyek penelitian guna memperoleh data yang aktual yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.

3. Dokumentasi

Merupakan suatu cara pengumpulan data dengan melihat dan menggunakan dokumen atau buku panduan yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Data diperoleh dari instansi, kantor atau tempat yang telah ditetapkan menjadi lokasi penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Arikunto (2002 : 136) dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan meliputi:

1. Peneliti sendiri (*Human Instrument*)

Menurut Linclon and Guba dalam Sugiyono (2008 : 60) menyatakan bahwa "*The instrument of choice in naturalistic inquiry is the human.*" Peneliti kualitatif tidak melihat benar atau salah, namun semua data penting.

Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan yang humanistik, karena peneliti tidak kehilangan sisi kemanusiaan dari suatu kehidupan sosial. Peneliti tidak dibatasi lagi oleh angka-angka, perhitungan statistik, variabel-variabel yang mengurangi nilai keunikan individual (Taylor & Bogdan dalam Tambunan, 2007). Dengan asumsi pada penelitian kualitatif pada penelitian kualitatif permasalahan awal belum jelas dan pasti, maka *the researcher is the key instrumen*. Dalam hal ini peneliti menyaksikan dan mengamati secara langsung hal-hal yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

2. Pedoman wawancara, (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara merupakan alat bantu berupa daftar pertanyaan saat wawancara berlangsung. Tujuannya selain memudahkan proses wawancara antara responden dengan peneliti juga membatasi data yang didapatkan supaya fokus dan mengena ke arah tujuan penelitian.

3. Catatan lapangan (*Field Notes*)

Selama di lapangan peneliti menggunakan *field notes* guna menunjang hasil pengamatan/ observasi, dokumentasi, dan wawancara saat berlangsung. Tujuannya agar peneliti mudah dalam menggali informasi dan meminimalisir kehilangan informasi saat penelitian berlangsung.

G. Analisis Data

Setelah data yang diperoleh dari studi pustaka dan riset lapangan diolah, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data merupakan suatu usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian.

Metode analisa yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. “Metode penelitian untuk menggambarkan mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan kumulasi data belaka” (M. Nazir, 1998, hal.64).

Sementara itu adapun tahap-tahap dalam menganalisa data tersebut yaitu:

1. Reduksi data.

Data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam laporan atau uraian yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan oleh peneliti akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari temanya. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data.

Penyajian merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data yang dimaksudkan agar memudahkan untuk melihat gambaran secara keseluruhan bagian-bagian yang tertentu dari penelitian.

Prinsip dasar penyajian data adalah membagi pemahaman kita tentang suatu hal pada orang lain. Oleh karena ada data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tidak dalam bentuk angka, penyajian biasanya berbentuk uraian kata-kata dan tidak berupa tabel-tabel

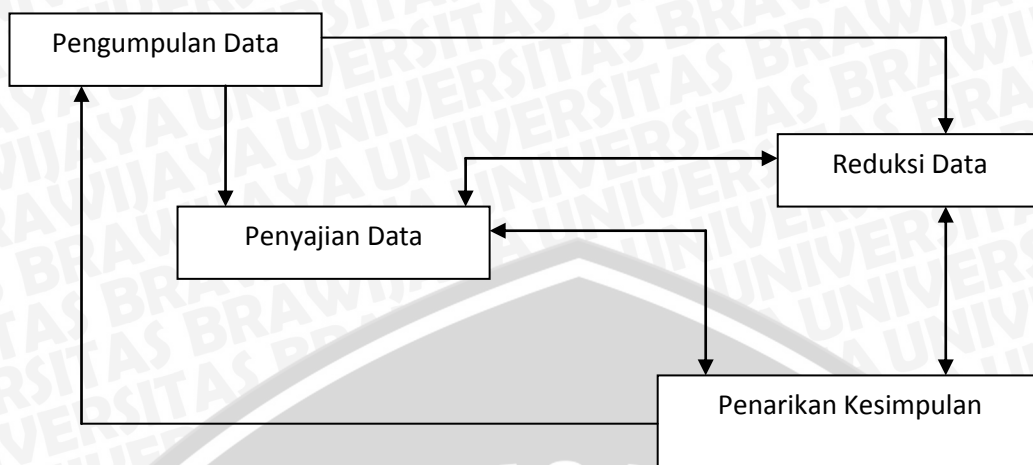
dengan ukuran-ukuran statistik. Sering kali data disajikan dalam bentuk kutipan-kutipan langsung dari kata-kata terwawancara sendiri. Selain itu, hasil penelitian kualitatif juga dapat disajikan dalam bentuk *life history*, yaitu deskripsi tentang peristiwa dan pengalaman penting dari kehidupan atau beberapa bagian pokok dari kehidupan seseorang dengan kata-katanya sendiri.

3. Penarikan kesimpulan.

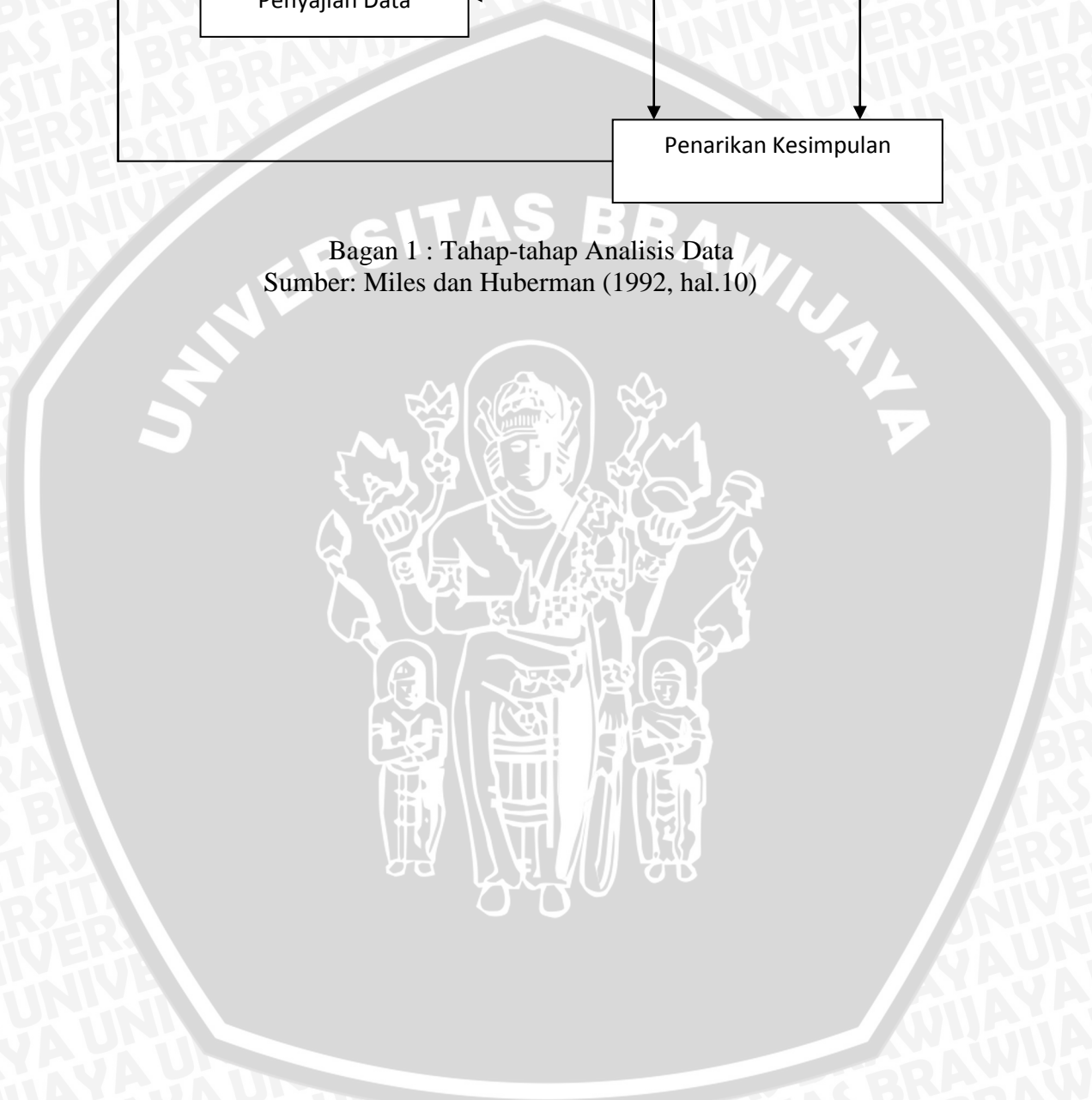
Penarikan kesimpulan data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis makna dari setiap data yang didapat yaitu mencari pola, tema, hubungan yang sama, hal-hal yang sering muncul, dan hal-hal lainnya yang tertuang dalam kesimpulan. Dengan bertambahnya data melalui proses penarikan kesimpulan tersebut, maka akan diperoleh kesimpulan yang bersifat mendasar. Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan penarikan kesimpulan selama penelitian berlangsung.

Ketiga tehnik analisa data tersebut, baik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan pada dasarnya sebagai sesuatu yang jalin-menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis (Miles dan Huberman, 1992, hal.19).

Sehingga dalam penelitian kualitatif, analisis data pada akhirnya akan lebih banyak didominasi oleh kata, kalimat dan ungkapan serta sedikit sekali menggunakan data yang berupa angka. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan akan ditampilkannya tabel untuk mendukung kelengkapan data dan kevalidan data.



Bagan 1 : Tahap-tahap Analisis Data
 Sumber: Miles dan Huberman (1992, hal.10)



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Situs Penelitian

1. Keadaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang

Di dalam menjalankan tugasnya, Dinas Perindustrian dan Perdagangan menempati perkantoran terpadu yang beralamat di Jalan Mayjen Sungkono, Gedung A lantai 3. Kelurahan Arjowinangun, Kecamatan Kedung Kandang Kota Malang.

Pembentukan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, dimana pada pasal 2 disebutkan bahwa dengan Peraturan Daerah tersebut dibentuk 16 (enam belas) Dinas termasuk di dalamnya adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang memiliki tugas pokok penyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang perindustrian dan perdagangan. Sebagai pelaksanaan lebih lanjut dari Peraturan Daerah tersebut, maka dipandang perlu untuk penetapan peraturan Walikota yang tertuang dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 56 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Adapun kedudukan Dinas Perindustrian dan Perdagangan merupakan pelaksana otonomi daerah di bidang perindustrian dan perdagangan dengan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada walikota melalui Sekretaris Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut di atas, secara keseluruhan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang perindustrian dan perdagangan;
2. penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis (Renstra) dan rencana kerja (Renja) di bidang perindustrian dan perdagangan;
3. pelaksanaan koordinasi dan kerja sama dengan asosiasi dunia usaha;
4. pelaksanaan pembinaan, pengembangan dan pengawasan kelembagaan di bidang industri dan perdagangan;

5. pelaksanaan fasilitasi permodalan dan pelatihan teknis manajemen di bidang industri dan perdagangan;
6. pelaksanaan monitoring dan fasilitasi kegiatan distribusi bahan kebutuhan pokok dan ekspor impor;
7. pelaksanaan promosi produk industri dan usaha perdagangan;
8. pelaksanaan kemetrolgian dan pengawasan penerapan standar di bidang perindustrian dan perdagangan serta perlindungan konsumen;
9. pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan industri dan perdagangan;
10. pelaksanaan pengumpulan, analisis dan diseminasi data serta pengawasan, monitoring dan evaluasi kegiatan pasar dalam rangka penyediaan informasi pasar dan stabilisasi harga;
11. pelaksanaan fasilitasi operasional badan penyelesaian sengketa konsumen (BPSK);
12. pemberian pertimbangan teknis perijinan di bidang industri dan perdagangan;
13. pemberian dan pencabutan perijinan di bidang industri dan perdagangan;
14. pelaksanaan kegiatan bidang pemungutan retribusi;
15. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
16. pelaksanaan standar pelayanan minimal (SPM);
17. penyusunan dan pelaksanaan standar pelayanan publik (SPP);
18. pelaksanaan fasilitasi pengukuran indeks kepuasan masyarakat, (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
19. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang perindustrian dan perdagangan;
20. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* pemerintah daerah;
21. penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
22. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

23. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

a. Visi dan Misi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang

Berdasarkan tugas dan fungsi tersebut di atas, maka Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang memiliki visi, yaitu:

Visi :

"Terwujudnya Industri dan Perdagangan yang Mandiri, Tangguh, Unggul, dan Berdaya Saing Untuk Pembangunan ekonomi yang Produktif dan Berkelanjutan."

Misi :

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang berperan sebagai regulator dan fasilitator dalam pembangunan perindustrian dan perdagangan yang transparan dan akuntabel dengan mengutamakan kepentingan masyarakat, maka Misi Dinas Perindustrian dan Perdagangan tahun 2009-2013 adalah :

1. Mewujudkan pelayanan publik melalui pengembangan, fasilitasi, penataan, pembinaan dan pemberdayaan dunia usaha.
2. Mewujudkan teknologi industri bagi pengembangan industri kecil, menengah dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal dan berwawasan lingkungan.
3. Mewujudkan promosi perdagangan dala dan luar negeri dalam rangka perluasan pasar, perlindungan konsumen dan pengamanan peredaran barang dan jasa.
4. Mewujudkan penguatan dan pengembangan kinerja kelembagaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang.

b. Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang

Dasar pembentukan struktur organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Cara Kerja Dinas Daerah
2. Peraturan Walikota Malang Nomor 56 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang

Adapun susunan organisasi dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat, terdiri dari:
 - 1) Subbagian Keuangan;
 - 2) Subbagian Umum;
 - 3) Subbagian Penyusunan Program;
- c. Bidang Perindustrian, terdiri dari :
 - 1) Seksi Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka;
 - 2) Seksi Industri Kimia dan Agro Hasil Hutan;
 - 3) Seksi Pengembangan Industri;
- d. Bidang Perdagangan, terdiri dari:
 - 1) Seksi Bina Usaha Perdagangan Dalam Negeri;
 - 2) Seksi Distribusi dan Ekspor Impor;
 - 3) Seksi Pendaftaran Perusahaan;
- e. Bidang Promosi dan Perlindungan Konsumen, terdiri dari:
 - 1) Seksi Promosi;
 - 2) Seksi Perlindungan Konsumen;
 - 3) Seksi Kemetrologian;
- f. Bidang Pengendalian, terdiri dari:
 - 1) Seksi Monitoring;
 - 2) Seksi Pengolahan Data;
 - 3) Seksi Evaluasi dan Pelaporan;
- g. Unit Pelaksana Teknis (UPT);
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dalam hal pelaksanaan tugas dan fungsinya, untuk kesekretariatan dipimpin oleh Sekretaris dan Bidang dipimpin oleh Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Adapun bagan susunan organisasi dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Berdasarkan pada gambar 2 diatas, diketahui bahwa Disperindag Kota Malang memiliki satu sekretaris dan empat bidang yang terdiri dari bidang perindustrian, bidang perdagangan, bidang promosi dan perlindungan konsumen dan bidang pengendalian.

c. Tugas dan Fungsi

1. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud pada uraian tugas dinas diatas, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

2. Sekretaris

Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keputakaan dan kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b. pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- c. penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- d. penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- e. pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- f. pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan keputakaan;
- g. pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- h. pengelolaan anggaran, barang dan retribusi;
- i. pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- j. pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- k. pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- l. pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- m. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- n. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- o. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- p. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang perindustrian dan perdagangan;
- q. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
- r. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- s. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

Sekretariat, terdiri dari:

- a. Subbagian Keuangan;
- b. Subbagian Penyusunan Program;
- c. Subbagian Umum.

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

3. Bidang Perindustrian

Bidang Perindustrian melaksanakan tugas pokok pembinaan, pengembangan dan pemantauan bidang perindustrian. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Perindustrian mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program pembinaan dan pengembangan usaha bidang perindustrian;
- b. penyusunan petunjuk teknis di bidang usaha perindustrian;
- c. pembinaan dan pengembangan di bidang usaha perindustrian;
- d. penyusuaan potensi/profit perindustrian;
- e. pemantauan industri dan produk tertentu yang berkaitan dengan keamanan, keselamatan umum, kesehatan dan moral;
- f. pelaksanaan pemungutan retribusi perindustrian;

- g. pemrosesan penerbitan perijinan usaha industri yang nilai investasinya di luar tanah dan bangunan tempat usaha sampai dengan Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah);
- h. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kegiatan di bidang perindustrian;
- i. pelaksanaan analisis iklim usaha dan peningkatan kerja sama usaha dengan asosiasi dunia usaha di bidang industri;
- j. pelaksanaan bimbingan dan pelatihan teknis bidang industri;
- k. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimum (SPM) di bidang perindustrian;
- l. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- m. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Perindustrian, terdiri dari :

- a. Seksi Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka Industri;
- b. Seksi Industri Kimia dan Agro Hasil Hutan;
- c. Seksi Pengembangan Industri.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

4. Bidang Perdagangan

Bidang Perdagangan melaksanakan tugas pokok pembinaan, pengembangan, rekomendasi perijinan, pemberian dan pencabutan perijinan bidang perdagangan, pembinaan dan pengawasan pendaftaran gudang dan pasar modern serta sarana penunjang perdagangan lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bidang Perdagangan mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program pembinaan dan pengembangan usaha perdagangan dalam dan luar negeri;
- b. penyusunan petunjuk teknis dan pedoman pembinaan perdagangan dalam dan luar negeri;
- c. pelaksanaan bimbingan teknis pembinaan, pengembangan dan pengawasan usaha perdagangan dalam dan luar negeri;
- d. pelaksanaan pemungutan retribusi perdagangan;
- e. pemrosesan rekomendasi perijinan di bidang usaha perdagangan;

- f. pelaksanaan pemberian dan pencabutan perijinan di bidang perdagangan;
- g. pelaksanaan pendaftaran perusahaan dan penyajian buku daftar perusahaan;
- h. pelaksanaan pemberian rekomendasi perijinan kegiatan ekspor dan impor;
- i. pemrosesan penerbitan dokumen penyerta barang ekspor;
- j. penyediaan informasi pasar dari aspek harga dan non harga;
- k. pelaksanaan analisa iklim usaha, koordinasi dan peningkatan kerja sama dengan asosiasi dunia usaha di bidang perdagangan;
- l. penyusunan profil/potensi sektor perdagangan;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimum (SPM) di bidang perdagangan;
- n. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- o. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Perdagangan, terdiri dari :

- a. Seksi Bina Usaha Perdagangan Dalam Negeri;
- b. Seksi Distribusi dan Ekspor Impor;
- c. Seksi Pendaftaran Perusahaan.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

5. Bidang Promosi dan Perlindungan Konsumen

Bidang Promosi dan Perlindungan Konsumen melaksanakan tugas pokok mengidentifikasi potensi perindustrian dan perdagangan, serta pembinaan perlindungan konsumen. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Promosi dan Perlindungan Konsumen mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program promosi dan perlindungan konsumen;
- b. pelaksanaan identifikasi potensi perindustrian dan perdagangan sebagai bahan promosi, kerja sama usaha dan pameran dagang;
- c. pelaksanaan dan pengawasan terhadap barang beredar dan jasa;
- d. pelaksanaan kegiatan promosi produk unggulan melalui berbagai sarana;

- e. pelaksanaan indentifikasi potensi Perindustrian dan Perdagangan sebagai bahan promosi kerjasama dan pameran dagang;
- f. pelaksanaan monitoring dan pengawasan terhadap kebenaran Ukuran, Takaran, Timbangan dan Perlengkapannya (UTTP);
- g. pemberian fasilitasi dan pelaksanaan pelayanan tera;
- h. pelaksanaan pembinaan perlindungan konsumen;
- i. pelaksanaan fasilitasi dan pembinaan perlindungan konsumen bekerja sama dengan BPSK;
- j. pelaksanaan pendaftaran produk barang dan jasa dalam rangka perlindungan konsumen;
- k. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang promosi dan perlindungan konsumen;
- l. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- m. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Promosi dan Perlindungan Konsumen, terdiri dari :

- a. Seksi Promosi;
- b. Seksi Perlindungan Konsumen;
- c. Seksi Kemetrolgian.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang

6. Bidang Pengendalian

Bidang Pengendalian melaksanakan tugas pokok pengendalian perindustrian, perdagangan dan promosi serta perlindungan konsumen. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Bidang Pengendalian mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan pengendalian perindustrian, perdagangan dan promosi serta perlindungan konsumen;
- b. pelaksanaan monitoring kegiatan promosi dan pameran;
- c. pelaksanaan monitoring kegiatan perlindungan konsumen;

- d. pelaksanaan pendataan potensi perindustrian, perdagangan dan perlindungan konsumen;
- e. pelaksanaan dokumentasi data perindustrian dan perlindungan konsumen dalam bentuk multimedia;
- f. pelaksanaan verifikasi informasi dari sumber asalnya;
- g. pelaksanaan penelitian dan pengembangan perindustrian dan perdagangan;
- h. pelaksanaan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) bagi wirausaha;
- i. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pengendalian perindustrian, perdagangan dan promosi serta perlindungan konsumen;
- j. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- k. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pengendalian, terdiri dari:

- a. Seksi Monitoring;
- b. Seksi Pengolahan Data;
- c. Seksi Evaluasi dan Pelaporan.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

d. Susunan Kepegawaian

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, sumber daya manusia terutama terkait kualitasnya merupakan salah satu indikator yang vital didalam penyelenggaraan pelaksanaan otonomi daerah di bidang Perindustrian dan Perdagangan. terkait hal tersebut diatas, berikut ini susunan kepegawaian di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang:

Tabel 2
Data PNS
Dinas Perindustrian dan Perdagangan
Menurut Pendidikan

NO.	PENDIDIKAN	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
1	SD	1	-	1
2	SLTP	1	-	1
3	SLTA	5	3	8
4	SARJANA MUDA / DIII	1	1	2
5	S-1	4	9	13
6	S-2	5	7	12
7	S-3	-	-	-
	JUMLAH	17	20	37

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Per Januari 2010

Pada tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa dari total 37 pegawai Disperindag Kota Malang, jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) berjumlah 12 orang (32,4%), Sarjana Strata 1 (S1) adalah 13 orang (35,1%), Diploma 3 berjumlah 2 orang (5,4%), SLTA berjumlah 8 orang (21,6%), SLTP berjumlah 1 orang (2,7%), SD berjumlah 1 orang (2,7%).

Dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dalam menduduki suatu jabatan tertentu, merupakan suatu cerminan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dalam menugaskan seorang pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa tabel yang terdapat di atas menggambarkan bahwa latar belakang pendidikan SD dan SLTA masih ada di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang.

Tabel 3
Data PNS
Dinas Perindustrian dan Perdagangan
Menurut ESELON

NO.	PANGKAT / GOL	JABATAN YANG DIDUDUKI								JUMLAH
		ES II		ES III		ES IV		NON ES		
		L	P	L	P	L	P	L	P	
1	IV/d	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	IV/c	1	-	-	-	-	-	-	-	1
	IV/b	-	-	2	1	-	-	-	-	3
	IV/a	-	-	0	1	-	1	-	-	2
2	III/d	-	-	-	1	3	6	-	-	10
	III/c	-	-	-	-	3	2	-	-	5
	III/b	-	-	-	-	-	-	3	5	8
	III/a	-	-	-	-	-	-	1	2	3
3	II/d	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	II/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	II/b	-	-	-	-	-	-	2	-	2
	II/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	I/d	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	I/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	I/a	-	-	-	-	-	-	1	-	1
5	SUKWAN / PTT	-	-	-	-	-	-	1	-	1
	JUMLAH	1	-	2	3	6	9	8	8	37

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Per Januari 2010

Untuk mengetahui dan memahami keadaan pegawai menurut golongan dari jumlah pegawai yang ada di Disperindag Kota Malang, berikut ini dapat diuraikan keadaan pegawai menurut pangkat dan golongan yang ada.

Tabel 4
Keadaan Pegawai
Dinas Perindustrian dan Perdagangan
Menurut Golongan

NO.	PANGKAT	GOLONGAN	JUMLAH		JUMLAH	SUB TOTAL
			L	P		
I.1	Pembina Utama Muda	IV/c	1	-	1	
2	Pembina TK. I	IV/b	2	1	3	
3	Pembina	IV/a	-	2	2	6
II.1	Penata TK. I	III/d	3	7	10	
2	Penata	III/c	3	2	5	
3	Penata Muda TK. I	III/ b	3	5	8	
4	Penata Muda	III/a	1	2	3	26
III.1	Pengatur TK. I	II/d	-	1	1	
2	Pengatur	II/c	-	-	-	
3	Pengatur Muda TK. I	II/b	2	-	2	
4	Pengatur Muda	II/a	-	-	-	3
IV.1	Pengatur TK. I	I/d	-	-	-	
2	Pengatur	I/c	-	-	-	
3	Pengatur Muda TK. I	I/b	-	-	-	
4	Pengatur Muda	I/a	1	-	1	1
V	PTT	-	1	-	1	1
TOTAL			17	20		37

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Per Januari 2010

Pada tabel diatas dapat dilihat urutan golongan pegawai pada kantor Disperindag Kota Malang. Golongan tertinggi adalah Pembina Utama Muda dengan jumlah 1 orang dengan prosentase 2,7% dan yang terendah adalah

pengatur muda dengan jumlah 1 orang dengan prosentase 2,7%, sedangkan jumlah pangkat yang mendominasi adalah Penata Tingkat I dengan prosentase 27%. Dari kenyataan ini dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai pada kantor Disperindag Kota Malang sudah sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, sehingga tidak ada kendala bagi Kepala Dinas sebagai seorang pimpinan dalam memanfaatkan pegawai untuk bekerja sama dalam penyelenggaraan pemerintahan di Disperindag Kota Malang.

B. Data Fokus

1. Program-Program Pengembangan Sumber Daya Pegawai

Guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai, kiranya dalam suatu organisasi perlu dilakukan upaya pengembangan pegawai, terutama dalam rangka peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai. Kesempatan untuk itu perlu dukungan dan diperbanyak dengan tidak hanya berorientasi kekinian tapi juga jauh menjangkau ke masa depan. Apalagi organisasi pemerintah yang dalam pelaksanaan tugasnya berhadapan dengan masyarakat yang beraneka dan dinamis. Kiranya dalam hal ini organisasi itu mampu maju selangkah lebih dahulu dari kemajuan masyarakat sehingga organisasi pemerintah tidak dipandang sebagai organisasi yang ketinggalan jaman dan monoton.

Berbagai macam yang dapat dilakukan dalam pengembangan pegawai ini, yang antara lain memberi kesempatan belajar mandiri pegawai, pendidikan dan latihan kedinasan, promosi, dan mutasi yang pada intinya bermuara kepada peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pelaksanaan kegiatan yang demikian mampu menimbulkan kegairahan bekerja dan mendidik pegawai untuk lebih bertanggung jawab dan professional. Suatu harapan yang didambakan masyarakat terhadap organisasi pemerintah umumnya.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Drs.H. Sugiantoro, M.Si selaku Kepala Disperindag Kota Malang, menyatakan:

“Guna mengembangkan sumber daya pegawai, terutama dalam rangka mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai, saya selalu berupaya untuk mengembangkan kualitas untuk bekerja. Memberikan motivasi kepada pegawai untuk lebih mengembangkan sumber dayanya” (wawancara 4 Mei 2010 pukul 10.00 WIB).

Dari ulasan wawancara dengan Kepala Dinas di atas dapat diketahui bahwa Kepala Dinas selalu berupaya untuk mengembangkan sumber daya pegawainya dengan cara memotivasi pegawainya. Menurut observasi peneliti, bentuk upayanya adalah Kepala Dinas sering meluangkan waktu untuk mengkomunikasikan informasi tentang pengembangan sumber daya pegawai.

Sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos selaku Kabid Perdagangan Disperindag Kota Malang, menyatakan:

“Kami selaku bawahan seringkali direkomendasikan oleh bapak Kepala Dinas untuk mengikuti pendidikan, sosialisasi, seminar, workshop, dll. Dan memberikan informasi seperti contohnya memberikan edaran untuk mengembangkan pendidikan. Hal ini tentunya berguna untuk kami, karena dengan mengikuti pendidikan, sosialisasi, seminar, workshop dll, maka pengetahuan kami akan bertambah sehingga dapat meningkatkan prestasi dan hasil kerja kami. Untuk pengembangan sumber daya pegawai dari Disperindag sendiri tidak ada karena tidak ada dana. Memang dulu ada program dari dalam disperindag untuk mengembangkan sumber daya pegawainya, namun sekarang karena tidak adanya dana untuk itu maka program pengembangan dari disperindag sendiri tidak ada lagi” (wawancara 11 Mei 2010 pukul 09.30 WIB).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti di lapangan, pengembangan pegawai dilakukan Kepala Dinas untuk mengembangkan prestasi kerja para pegawainya. Peneliti melihat bahwa para pegawai seringkali direkomendasikan oleh Kepala Dinas untuk mengikuti diklat atau seminar-seminar, namun masih dalam lingkup pemerintahan atau sejenisnya. Proses rekomendasinya adalah Kepala Dinas mendiskusikan dengan Kabid, Sekdin, dan Kasi untuk memilih pegawai yang sekiranya sesuai untuk melakukan program pengembangan tersebut untuk selanjutnya Kepala Dinas mengusulkan kepada BKD. Dengan demikian Kepala Dinas sangat memperhatikan pengembangan para pegawainya.

a. Pengembangan Sumber Daya Pegawai Secara Mikro

1. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan (Diklat)

Salah satu cara untuk menggambarkan pengembangan sumber daya pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang adalah melalui diklat. Diklat merupakan proses transformasi kualitas sumber daya apatatur Negara yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan

fisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari ke empat dimensi sumber daya pegawai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Sesuai dengan tuntutan Nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya aparatur untuk memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan pembinaan untuk pengembangan sumber daya aparatur yang memiliki kualitas yang baik maka, diperlukan pengembangan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat persatuan dan kesatuan serta pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Diklat yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Salah satu program pengembangan pegawai adalah melalui diklat, oleh karenanya diklat pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang harus diupayakan seoptimal mungkin baik pada tahap pradiklat, indiklat maupun pasca diklat. Tuntutan tersebut juga sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang disertai oleh kebijakan pengembangan sumber daya pegawai yang disesuaikan kebutuhan daerah melalui Lembaga Diklat di daerah secara berkelanjutan.

Pendidikan dan pelatihan disini adalah pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dalam rangka untuk menambah pengetahuan, kecakapan dan keterampilan para pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang. Diklat yang banyak dilaksanakan adalah melalui berbagai macam diklat dalam jabatan yang menjadi tanggung jawab para pegawai.

Adapun program pengembangan sumber daya pegawai di Disperindag Kota Malang sebagaimana disampaikan Bapak Drs.H. Sugiantoro, M.Si selaku Kepala Disperindag Kota Malang adalah sebagai berikut:

“ Program pengembangan sumber daya pegawai dibuat untuk mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya pegawai. Untuk diklat, di Disperindag ini saya selaku kepala dinas tidak pernah menghalangi pegawai saya untuk melaksanakan diklat. Bahkan saya memotivasi pegawai untuk mengembangkan sumber daya mereka dengan mengikuti diklat yang ada”. (Wawancara 4 Mei 2010, pukul 10.00 WIB).

Hasil wawancara di atas menjelaskan adanya program pengembangan sumber daya pegawai di Disperindag Kota Malang. Adapun program diklat yang

dilaksanakan untuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang diantaranya:

Tabel 5
Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Dinas Perindustrian
Tahun 2010

No.	Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah	Keterangan
1.	Formulasi Renstra	1 orang	Kepala Bidang
2.	Publik Service	1 orang	Staff
3.	Manajemen Proyek	1 orang	Sekretaris Dinas
4.	Orientasi Gender	1 orang	Staff
5.	Legal Drafting	1 orang	Staff
6.	Manajemen Keuangan	1 orang	Staff
7.	Kesetaraan dan Arus Pengutamaan Gender	1 orang	Kepala Seksi

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Per Januari 2010

Dari keterangan data diatas merupakan salah satu contoh jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti para pegawai Disperindag. Keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan ini untuk mengembangkan sumber daya pegawai sehingga dapat mengerjakan tugasnya secara professional dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik.

Program pelatihan itu sendiri dilaksanakan atas dasar keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Drs.H. Sugiantoro, M.Si selaku Kepala Disperindag Kota Malang berikut ini:

“Pada dasarnya program pengembangan dengan pelatihan ini berdasarkan surat perintah dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk mengikutsertakan pegawai pada dinas kami untuk mengikuti serangkaian kegiatan pelatihan, yang kemudian saya selaku kepala Dinas merekomendasikan data pegawai yang mengikuti program tersebut kepada BKD dan memberikan surat tugas bagi pegawai yang akan diikutsertakan” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 09.30 WIB).

Dari wawancara dengan Kepala Dinas dan hasil observasi peneliti dapat diketahui bahwa proses rekomendasi dilakukan setelah ada diskusi antara Kepala

Dinas dengan Kabid untuk memilih pegawai yang tepat dalam melaksanakan suatu diklat.

Lebih lanjut Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT menerangkan:

“Pengusulan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diajukan kepala Badan Kepegawaian Daerah, Dinas Perindustrian dan Perdagangan mengusulkan calon peserta diklat yang memenuhi syarat dan kriteria. Selain dengan cara tersebut, Disperindag menyerahkan data keaktifan contohnya absen pada Badan Kepegawaian Daerah, sehingga BKD dapat menunjuk pegawai yang mana kira-kira yang berhak mendapatkan diklat.”(wawancara pada tanggal 11 Mei 2010 pukul 10.45 WIB).

Dari keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan diklat dilakukan dengan cara memilih pegawai yang memenuhi syarat dan kriteria dalam diklat tersebut. Atau bisa juga perintah langsung dari BKD atas dasar data yang menunjang dalam pemilihan pegawai yang berhak mengikuti diklat. Hal ini diakibatkan dalam melaksanakan pekerjaan dirasa memerlukan diklat agar nantinya yang bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan tambahan setelah bertugas kembali dan dapat membantu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

2. Promosi

Menurut Sondang P. Siagian yang dimaksud promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Landasan yang dipakai organisasi pada umumnya adalah menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil kerja yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang.

Dengan demikian promosi tersebut dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggota organisasi tersebut. Akan tetapi promosi demikian didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan. Sedangkan promosi yang didasarkan

pada senioritas, berarti bahwa pegawai yang paling berhak untuk dipromosikan ialah pegawai yang masa kerjanya paling lama.

Berikut ini akan disajikan dalam tabel 6 nama-nama pegawai yang mendapat kesempatan promosi:

Tabel 6
Pegawai yang Mendapat Kesempatan Promosi

No.	Nama	Pangkat	Unit Kerja Lama	Unit Kerja Baru
1.	Hj. Sri Mutatik, S.Sos	III/d	Kasubag Keuangan Disperindag	Kabid Perdagangan Disperindag
2.	Mardiana, SE	III/c	Staff Bid. Perindustrian Disperindag	Kasi Kesejahteraan Masyarakat Kel. Kidul Dalem
3.	Arif Budiono	III/b	Staff Bid. Perindustrian Disperindag	Kasi Kelurahan Pemerintah di Kel. Rampal Celaket
4.	Ir. Titik Mujiati	III/d	Kasi Pemerintah Masyarakat Kelurahan Bakalan Krajan	Kasi Perlindungan Konsumen Disperindag
5.	Dra. Lilis Furqoniah, MM	IV/a	Kasi Bidang Usaha Perdagangan Disperindag	Kabid Pendataan Dispenda
6.	Drs. Suhandoko, Mpd	III/c	Staff Disperindag	Sekretaris Lurah Blimbing
7.	Setyo Budi, SE. MM	III/b	Staff Disperindag	Kasi Kesejahteraan Masyarakat Kel. Bandung Rejosari
8.	Hartati, SE	IV/a	Kasi Pelayanan Umum Kec. Lowokwaru	Kasi Pendaftaran Perusahaan Bid. Perdagangan Disperindag
9.	Budi Sulisty, SH	III/d	Kasi Pemerintah Masyarakat Kel. Pisang Candi	Kasi Industri Kimia Agro dan Hasil Hutan Disperindag
10.	Budi Soepriyono, BSc	III/c	Kasi Pemerintah Kel. Lowokwaru	Kasi Kemetrolgian Disperindag

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Tahun 2009-2010

Pengembangan pegawai melalui promosi yang dilakukan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang atas dasar senioritas atau berdasarkan DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan prestasi kerja pegawai. BKD yang berwenang memutuskan seorang Pegawai Negeri apakah ia layak untuk dipromosikan atau tidak berdasarkan senioritas pegawai atau DUK dan prestasi kerja seorang pegawai. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kabid Perindustrian Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT dalam suatu wawancara sebagai berikut:

“Bagi PNS promosi didasarkan pada DUK (Daftar Urut Kepegawaian) prestasi dan kecakapan seorang pegawai. Wewenang BKD dalam menentukan promosi dasar penentuannya tetap pada senioritas atau DUK dan prestasi kerja, bukan semata-mata like and dislike” (wawancara pada tanggal 11 Mei 2010 bertempat di ruangan Kabid Perindustrian).

Promosi pegawai dilakukan berdasarkan penilaian dari pimpinan baik itu oleh Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, dan Kasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang sebagai Pejabat Penilai Pelaksanaan Pekerjaan untuk kemudian diajukan kepada Kepala Dinas agar dapat dipertimbangkan apakah pegawai yang bersangkutan layak untuk dipromosikan atau tidak. Selanjutnya Kepala Dinas mengusulkan kepada BKD berkaitan dengan pegawai yang akan dipromosikan tersebut. Berkenaan dengan hal ini, Kabid Perdagangan Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos mengatakan sebagai berikut:

“Promosi tergantung pada pimpinan menilai kecakapan atau kemampuan staffnya apakah dia layak atau tidak untuk dipromosikan. Promosi atas dasar *reward* (penghargaan) dan lain sebagainya memang sudah ada tapi hanya sekedar wacana saja. Promosi disini dilakukan atas kewenangan BKD dengan surat tugas langsung dari BKD dan sudah ada nama pegawai yang berhak mengikuti promosi” (wawancara pada tanggal 4 Mei 2010 bertempat di ruang Kepala Bidang Perdagangan).

Dari hasil wawancara dengan Kabid Perdagangan dapat diketahui bahwa proses promosi di Disperindag adalah promosi yang sebagian besar didasarkan atas kewenangan BKD. Kepala Disperindag merekomendasikan pegawainya untuk mendapatkan promosi dengan penilaian yang obyektif. Namun keputusan akhir tetap pada BKD.

Lebih lanjut Bapak Drs.H. Sugiantoro, M.Si mengatakan sebagai berikut:

“Disini jabatan terdiri dari dua yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Untuk jabatan struktural jika pangkatnya sudah memenuhi pangkat definitive, kemudian diusulkan dan diajukan ke BKD apakah dia layak untuk menduduki

jabatan struktural” (wawancara dengan Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang pada tanggal 4 Mei 2010 bertempat di ruang Kepala Dinas).

Promosi pegawai dapat dilakukan apabila seorang pegawai telah memenuhi persyaratan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu, yaitu dengan memiliki penilaian pelaksanaan pekerjaan yang baik dan sudah memenuhi pangkat definitive yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan struktural.

3. Mutasi

Salah satu upaya untuk mewujudkan pengembangan sumber daya pegawai dan menciptakan aparatur Negara (Pegawai Negeri Sipil) yang bersih, profesionalisme dan terbuka adalah dengan pembenahan sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah Kota Malang, khususnya dalam mutasi pegawai atau perpindahan jabatan.

Mutasi merupakan salah satu hal yang penting dalam bidang kepegawaian yang meliputi segala perubahan yang dialami oleh seseorang pegawai baik dalam bentuk kenaikan pangkat, penurunan pangkat, atau dalam bentuk perubahan tempat kerja dari satu tempat ke tempat yang lain.

Tabel 7 di bawah ini menyajikan daftar pegawai yang mendapat kesempatan mutasi terhitung mulai maret 2010:



Tabel 7
Pegawai yang Mendapat Kesempatan Mutasi
Tahun 2009-2010

No	Nama	Pangkat	Unit Kerja Lama	Unit Kerja Baru
1.	Dra. Eva Nurdiana L.H, M.Si	IV/b	Kabid. Perdagangan Disperindag	Kabid. Pariwisata
2.	Drs. Nugroho Nanang Jatmiko, M.Si	IV/a	Kasi. Pendaftaran Perusahaan Disperindag	Kasi. Pengolahan Data
3.	Dwi Rahayu, SH. MHum	III/d	Kabid Perindustrian Disperindag	Kabid Mutasi BKD
4.	Dra. Eva Nurdiana LH, M.Si	IV/b	Kabid Pengendalian Disperindag	Kabid Perdagangan Disperindag
5.	Dra. Penny Indriyani, MM	IV/b	Kabid Perdagangan Disperindag	Kabid Humas Sekretaris Dewan
6.	Ir. Bambang Nugroho, MT	IV/a	Kabid Bappeda	Kabid Perindustrian Disperindag
7.	Siti Mahmudah, SE, MM	IV/a	Kabid Bappeda	Kabid Pengendalian Disperindag
8.	Hariyono, Spd	III/d	Kasi Retribusi Dinas Perhubungan	Kabid PPK Disperindag
9.	Soeherman, S.Sos	III/c	Kasi Dispenda	Kasi Bina Usaha Disperindag
10.	Nurul Ula	II/a	Staff Kel. Buring	Staff Pendaftaran Perusahaan Disperindag

Sumber: Data Disperindag Kota Malang Tahun 2009-2010

Pelaksanaan mutasi dilakukan oleh Sekretariat Daerah (Sekda) bagian kepegawaian dengan SK (Surat Keputusan) walikota. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh seorang pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang bahwa:

“Adanya mutasi jabatan yang dilakukan oleh sekda, dampak yang dialami Disperindag yaitu terjadi perubahan didalam koordinasi antara sesama pegawai maupun dengan atasan (pimpinan) sehingga pegawai yang baru dimutasi itu harus cepat tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap pekerjaan baru yang diberikan.”(wawancara dengan Ibu Ir. Niskha Sandriana, staff Disperindag tanggal 11 Mei 2010 pukul 09.30 WIB bertempat di ruangan staff Tata Usaha).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT selaku Kabid Perindustrian, mengatakan:

“Mutasi pegawai perlu dilakukan karena akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang pegawai, walaupun dalam pelaksanaannya ada kendala yang menyertai proses ini” (wawancara pada tanggal 11 Mei 2010 bertempat di ruang Kabid Perindustrian).

Kegiatan mutasi ini dilakukan berdasar pada keputusan Walikota Malang dengan mengeluarkan surat keputusan serta surat tugas untuk memangku pekerjaan baru bagi pegawai yang dimutasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Pegawai Secara Makro.

Suatu organisasi, instansi, departemen, dan sebagainya itu berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan bangsa. Suatu organisasi, instansi, atau departemen yang baik harus mampu mengantisipasi masa depan perkembangan masyarakat, sehingga ia harus dapat menyusun program-program atau kegiatan-kegiatannya sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasinya dalam mengantisipasi masa depan.

Menurut Gibson (1977) dalam Notoatmodjo (2009:124) faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi.
- b. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dsb.
- c. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dsb.

Salah satu dari variable organisasi yang bisa dilakukan oleh pemimpin dalam pengembangan sumber daya pegawainya adalah dengan memotivasi. Banyak cara yang dapat ditempuh oleh pemimpin organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya dalam rangka mencapai organisasi yang lebih baik. Salah satu cara tersebut adalah dengan analisis jabatan. Yang dimaksud analisis jabatan ialah suatu proses penentuan tentang hakikat suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu organisasi.

Wawancara dengan kepala Disperindag Kota Malang Bapak Drs. H. Sugiantoro, M.Si menyatakan bahwa:

“Agar penentuan pekerjaan itu tepat, informasi tentang pekerjaan itu harus dikumpulkan secara tepat. Cara pengumpulan informasi ini dapat melalui pengamatan atau wawancara. Selain itu juga saat sedang rapat pembentukan tupoksi, saya mengumpulkan semua pegawai mulai kabid, sekdin, seksi sampai staff untuk bersama-sama mendiskusikan dan memutuskan tugas masing-masing bidang agar pegawai mendapatkan tugas yang tepat sesuai bidang kemampuannya. Jika ada motivasi yang kuat dari pegawai untuk secara mandiri menambah pengetahuannya saya dukung. Jadi dalam hal ini saya tidak menghalang-halangi pegawai untuk bergerak kearah kemajuan itu.” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 11.00 WIB bertempat di ruang Kepala Dinas).

Pengembangan diri tidak harus melalui pendidikan formal atau pelatihan saja, melainkan semua situasi di mana kita berinteraksi dengan orang lain adalah merupakan bagian dari pengembangan diri. Seiring dengan proses pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari sebenarnya adalah merupakan bagian dari pengembangan diri pegawai.

Wawancara dengan Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos selaku kabid perdagangan mengungkapkan bahwa:

“Pengembangan tidak harus dengan pelatihan atau pendidikan. Dalam tugas atau pekerjaan sehari-hari juga merupakan pengembangan pegawai. Kepala Dinas memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri, terutama pimpinan yang ada dibawahnya seperti seksi-seksi, sekretaris dinas dan kabid difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei 2010 pukul 10.00 WIB bertempat di ruang Kabid Perdagangan).

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa di Disperindag pengembangan pegawai tidak berdasarkan pelatihan atau pendidikan saja. Pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari juga merupakan pengembangan sumber daya. Seperti pelimpahan wewenang tertentu oleh atasan kepada bawahan

di Disperindag adalah bentuk kepercayaan yang diberikan kepada karyawan tertentu.

2. Pemberian Arahan yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Pengarahan adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok. Pengembangan sumber daya pegawai dalam pencapaian organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam memberikan arahan kepada bawahan.

Tujuan pengarahan oleh seorang pemimpin bukan saja menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukannya, tetapi pula harus memastikan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam setiap situasi dan membantu mereka mengembangkan keterampilan-keterampilan mereka (Winardi,2000:165).

Dengan adanya seorang pemimpin yang demikian, maka bawahan merasa diperhatikan dan dibimbing oleh pimpinan dalam proses pengembangan sumber dayanya. Kondisi ini mempunyai efek kejiwaan bagi bawahan, dimana dalam hal ini dapat memacu semangat pegawai, dan pada gilirannya nanti jelas menguntungkan bagi organisasi dalam pencapaian tujuan.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Dinas, Kabid, dan Kasi dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya tanggapan dari staff yang sebagian besar mengatakan selalu. Dan tanggapan dari sebagian kecil pegawai diantaranya kabid dan kasi yang mengatakan kadang-kadang, melihat sifat yang pekerjaan yang diberikan. Jika pekerjaan sifatnya rutin, Kepala Dinas tidak memberikan arahan lagi. Namun jika pekerjaan yang baru biasanya Kepala Dinas melakukan pengarahan terlebih dahulu.

Untuk lebih jelasnya berikut hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Sugiantoro, M.Si, selaku kepala Dinas memberikan keterangan bahwa:

“Supaya pegawai di Disperindag ini lebih berkembang sumber dayanya, saya selaku kepala Dinas sering memberikan arahan dan informasi-informasi yang terkait dengan program pengembangan sumber daya pegawai. Pengarahan yang saya berikan sekedar pengarahan secara umum, karena saat diklat berlangsung, penyelenggara diklat yang memberikan pengarahan yang lebih lanjut. Dan saya sering memotivasi pegawai untuk mengikuti diklat yang ada.

Baik itu melalui diklat dari sponsor atau diklat dari diri sendiri” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul bertempat di ruang Kepala Dinas).

Kemudian wawancara dengan Ibu Ir. Niskha Sandriana selaku staff Disperindag, mengatakan:

“Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai diatur dalam peraturan perundang-undangan pada dasarnya selama ini Kepala Dinas lebih banyak sifatnya mendukung kami dalam bekerja. Pekerjaan-pekerjaan yang ada sesuai dengan aturan kami kerjakan terlebih dahulu. Kepala Dinas tinggal menandatangani dan kalau perlu mengadakan perbaikan sepenuhnya. Sedangkan arahan-arahan yang diberikan kepala dinas jika pekerjaan itu betul-betul membutuhkan penanganan yang serius dan perlu ditangani secara hati-hati. Untuk pengarahan dalam upaya program pengembangan pegawai seperti diklat, kepala dinas mengarahkan pegawai dalam proses pengembangan sumber daya pegawai. Namun untuk pelaksanaan saat diklat berlangsung, pengarahan langsung dilakukan oleh BKD” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 12.30 WIB).

Dari wawancara dengan salah satu staff diatas menyatakan bahwa pengarahan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai seperti diklat, Kepala Dinas mengarahkan saat proses diklat akan akan berlangsung. Untuk pengawasan saat diklat berlangsung, pengarahan sepenuhnya dilakukan oleh BKD sebagai badan yang mengatur pelaksanaan diklat pegawai.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT selaku Kepala Bidang Perindustrian mengemukakan bahwa:

“Pengarahan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai oleh pemimpin kepada para bawahannya melalui rapat staff, kapid, dan kasi. Untuk pekerjaan yang baru biasanya bapak memberikan pengarahan terlebih dahulu, dengan pengarahan tersebut kami tahu apa yang seharusnya kami lakukan dan yang pasti dengan pengarahan yang diberikan pimpinan tersebut dapat memperlancar dalam menyelesaikan pekerjaan kami” (wawancara pada hari selasa 11 Mei 2010 pukul 10.00 WIB bertempat di ruang Kapid Perindustrian).

Wawancara yang peneliti lakukan dengan Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos selaku Kapid Perdagangan memberikan keterangan bahwa:

“Pengarahan dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya, supaya tugas yang diberikan kepada mereka bisa sesuai dengan yang diharapkan, dan pengarahan yang dilakukan biasanya berkisar kepada penyelesaian tugas dan bagaimana caranya supaya tugas tersebut bisa cepat selesai. Kepala Dinas lebih banyak mendukung kami dalam bekerja, dalam arti pekerjaan yang ada sesuai kebijakan. Dan Kepala Dinas tinggal menentukan dan perlu mengadakan perbaikan seperlunya. Dan pengarahan ini dilakukan dengan cara memberikan informasi-informasi. Selain itu Kepala Dinas juga memberi

kesempatan pada bawahannya untuk berpendapat. Contohnya saat rapat pembentukan tupoksi, macam-macam pendapat dari pegawai dan kepala dinas menyarankan beberapa alternatif untuk dipilih” (wawancara hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 jam 09.00 WIB di ruang Kepala Bidang Perdagangan).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, Kepala Dinas berperan dalam memberikan pengarahan saat proses akan berlangsungnya program pengembangan pegawai. Namun, saat program pengembangan sedang berlangsung, pemberian arahan dilakukan langsung oleh penyelenggara program pengembangan sumber daya pegawai. Pengarahan yang diberikan Kepala Dinas kepada pegawainya dengan memberikan informasi. Dalam pengarahan tersebut, terjadi komunikasi dua arah antara kepala dinas dan pegawai. Misalnya saat rapat tupoksi, Kepala Dinas meminta saran dan masukan dari pegawainya.

3. Kegiatan Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Ditinjau dari fungsi manajemen yang diterapkan dalam seluruh organisasi, maka salah satu fungsi yang harus dilaksanakan oleh pimpinan guna menunjang kinerja seluruh organisasi yaitu fungsi pengawasan. Fungsi ini memiliki kedudukan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin dapat diketahui apakah program-program yang digunakan untuk pengembangan sumber daya pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Dan dari sini dapat dikatakan bahwa fungsi pengawasan dapat dipergunakan sebagai sarana untuk mengukur sejauh mana program-program pengembangan dapat berjalan dengan baik.

Fungsi pengawasan sudah semestinya dilaksanakan oleh pimpinan, fungsi pengawasan memiliki orientasi yang bersifat kedalam, mengawasi dan meluruskan adanya kekeliruan ataupun penyimpangan. Dalam hal ini pemimpin harus menunjukkan letak-letak kesalahan ataupun hal-hal yang nampak kurang tepat terhadap suatu bentuk hasil pekerjaan dan berbuat terbaik guna memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi tersebut serta memberikan arahan terhadap proses pengembangan suatu pekerjaan agar kesalahan tersebut tidak terulang kembali di kemudian hari.

Hasil wawancara dengan staff, kabid dan kasi dalam hal pengawasan yang dilakukan oleh Kepala dinas terhadap pegawainya adalah sebagian besar staff

merasa Kepala Dinas selalu mengawasi pegawai saat bekerja. Namun menurut kabid dan kasi Kepala Dinas juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri.

Selanjutnya guna mengetahui kegiatan pengawasan yang dilakukan kepala Disperindag selaku pemimpin, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Disperindag Kota Malang, Bapak Drs. H. Sugiantoro, M.Si menyatakan bahwa:

“Mengenai urusan pengawasan sebisa mungkin saya lakukan dengan rutin, hal ini saya lakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Harapan saya, dengan pengawasan yang saya lakukan ini pegawai bisa bekerja dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku agar tujuan dapat tercapai. Bentuk pengawasan yang saya lakukan misalnya dengan absen tingkat kehadiran saat apel dan mengawasi hasil kerja pegawai. Mengenai urusan pengawasan dalam pengembangan pegawai, saya lakukan dengan cara mengawasi apakah pegawai mengikuti program pengembangan yang sudah ada” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 10.00 wib di ruang kerjanya).

Dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas di atas dapat diketahui bahwa salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas kepada pegawai adalah dengan mengawasi tingkat kehadiran saat apel dan dan mengawasi hasil kerja pegawai. Untuk pengawasan saat apel, Kepala Dinas mengawasi secara rutin. Menurut hasil observasi peneliti Kepala Dinas juga sering melakukan pengawasan dengan cara mendatangi masing-masing staff dalam bidang tertentu untuk mengawasi hasil kerja yang dilakukan staff. Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas tidak terlalu ketat, karena Kepala Dinas mengawasi secara informal. Terlihat saat Kepala Dinas mengawasi pegawainya dengan cara mendatangi ruang kerja pegawai, mengajak ngobrol, sambil mengawasi keadaan ruang kerja pegawai lainnya.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Ir. Niskha Sandriana selaku staff yang mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan dilakukan secara rutin oleh Bapak Kepala, pengawasan yang dilakukan beliau terkait dengan kehadiran dan tugas yang diberikan kepada para pegawai. Untuk pengawasan dalam upaya pengembangan pegawai, bapak kepala Dinas hanya mengawasi saat proses pelaksanaan program akan berlangsung” (wawancara pada hari selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 12.30 WIB bertempat di ruang Tata Usaha).

Kemudian hasil wawancara dengan Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos selaku kabid Perdagangan mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan secara rutin dilaksanakan pada kami terkait dengan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada kami. Hal ini bertujuan untuk memantau pelaksanaan tugas yang kami kerjakan sehingga hasil kerja kami sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya pengawasan tersebut, dapat dilihat pegawai mana yang cukup aktif dan berperan dalam suatu penyelesaian tugas. Dari situlah dapat dijadikan salah satu kriteria untuk pegawai dipromosikan” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei 2010 pukul 10.00 WIB bertempat di ruang Kabid Perdagangan).

Dari hasil wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa Kepala Dinas juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri, terutama pimpinan yang ada dibawahnya seperti seksi-seksi, sekretaris dinas dan kabid difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung. Kepala Dinas akan turun langsung melakukan pengawasan jika terdapat hal-hal yang sifatnya mendesak, ada kalanya Kepala Dinas juga melakukan pengawasan secara langsung, pada saat apel dan mengawasi hasil kerja pegawai, serta melalui apel ini akan diberikan suatu arahan-arahan agar pegawai dapat bekerja sebagaimana mestinya sesuai dengan kepentingan yuridis yang ada. Namun, Kepala Dinas kurang mengadakan pengawasan antara selang waktu istirahat dan jam kembali bekerja, dalam observasi peneliti masih melihat ada pegawai yang masih belum kembali bekerja disaat jam istirahat sudah habis.

4. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seseorang sebagai komunikan kepada orang lain atau komunikator. Penyampaian yang disampaikan itu bisa bermacam-macam tergantung dari maksud komunikasi itu sendiri, hubungan komunikasi yang dijalankan didalam suatu organisasi jelas ditujukan kepada pencapaian tujuan komunikasi itu sendiri, atau dengan kata lain hubungan yang terkandung didalam komunikasi itu semaksimal mungkin harus bisa menciptakan hubungan yang harmonis dan bergairah antar sesama pegawai dalam bekerja dalam suatu organisasi.

Disini bawahan perlu diajak berkomunikasi dan jika perlu menghilangkan sekat-sekat antar pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan benar-benar merasa dekat dan merasa diperhatikan oleh atasan. Dalam hal ini komunikasi yang terjalin antar pimpinan dan bawahan harus dilaksanakan dengan lebih baik dan

diharapkan sesuai dengan kaidah-kaidah dalam berkomunikasi. Jadi disini komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan bukan hanya komunikasi satu arah saja tetapi juga dua arah. Dengan adanya komunikasi dua arah maka ide-ide gagasan kebenarannya tidak hanya dimonopoli oleh atasan selaku pimpinan tapi bawahan dalam hal ini juga diberi kesempatan untuk itu. Dengan demikian terdapat adanya kondisi saling member dan menerima serta saling keterbukaan dalam kebebasan dan mengemukakan pendapat.

Hasil wawancara dengan kabid, kasi dan staff dapat diketahui bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas terhadap pegawai adalah sebagian besar pegawai baik kabid, staff maupun kasi merasa bahwa Kepala Dinas selalu melakukan komunikasi dengan pegawai. Dan tidak ada pegawai yang mengatakan bahwa Kepala Dinas tidak pernah melakukan komunikasi. Dari observasi peneliti juga terlihat bahwa proses komunikasi antara pimpinan dan bawahan pada di Disperindag selain komunikasi satu arah juga menggunakan komunikasi dua arah.

Untuk lebih jelas melihat bagaimana kondisi pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Disperindag Kota Malang yaitu Bapak Drs. H. Sugiantoro, M.Si di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Komunikasi antara saya dan pegawai sejauh ini tidak ada masalah. Komunikasi hampir setiap hari saya lakukan dengan para pegawai. Hal ini saya maksudkan untuk lebih mendekatkan diri dengan para pegawai supaya tidak ada kesenjangan antar pimpinan dan bawahan, hubungan antara saya sebagai kepala dengan pegawai lainnya dapat terjalin dengan baik, selain itu agar tercipta suasana yang nyaman dalam bekerja. Setiap ada waktu luang saya sering menghampiri mereka untuk sekedar ngobrol hal-hal ringan atau mengenai pekerjaan juga. Untuk komunikasi dalam upaya pengembangan pegawai, saya sering berkomunikasi dengan pegawai untuk memberikan motivasi bagi pegawai untuk mengembangkan sumber daya pegawai. Baik dengan diklat atau usaha pengembangan dari diri sendiri” (pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 10.00 WIB bertempat di ruang Kepala Dinas).

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Ir. Niskha Sandriana selaku staff Disperindag menyatakan bahwa:

“Pemimpin sering melakukan komunikasi dengan bawahan, maka kami sebagai bawahan merasa dekat dengan pemimpin. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut maka memudahkan pekerjaan kami, jika ada pekerjaan yang belum kami mengerti maka kami tidak akan merasa takut untuk bertanya kepada pimpinan dengan demikian segala informasi dari pimpinan untuk pegawai maupun sebaliknya dapat berjalan dengan lancar.

Begitu pula dengan informasi tentang pengembangan sumber daya pegawai” (pada pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 11.00 WIB bertempat di ruang staff Tata Usaha).

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT selaku Kabid Perindustrian, mengatakan:

“Dalam melakukan komunikasi dengan pegawainya, pemimpin kami memberi perlakuan yang sama kepada semua pegawainya. Pemimpin kami sering sekali berkomunikasi dengan para pegawai dan penuh dengan kekeluargaan. Jika pemimpin sedang tidak berada di ruangan dan saya membutuhkan sesuatu hal yang perlu saya bicarakan dengan beliau, saya bisa langsung hubungi beliau melalui telepon, karena handphone beliau selalu aktif. Maka tidak ada kesulitan untuk berkomunikasi dengan beliau” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei pukul 10.20 WIB bertempat di ruang Kabid Perindustrian).

Dari uraian wawancara diatas dapat dikemukakan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor Disperindag terhadap pegawainya sudah cukup baik. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin secara dua arah, sering disebut adanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dimana atasan mau menerima keluhan dari bawahan dan sebaliknya juga bawahan mau menerima perintah dari atasannya. Hasil observasi yang peneliti lakukan, pemimpin selalu berkomunikasi dengan pegawainya baik secara formal pada saat rapat dengan memberikan pengarahan serta menerima masukan-masukan dari para pegawai, maupun informal seperti mengobrol saat ada waktu senggang sehingga dapat terjalin keakraban antara pemimpin dan pegawai.

5. Metode Pengambilan Keputusan yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Pimpinan dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintahan ataupun bisnis dalam pelaksanaan tugasnya seringkali melakukan aktifitas pengambilan keputusan, apakah ini keputusan yang mengikat ke luar ataupun ke dalam organisasi.

Melihat dari sudut kepentingan dan dari berbagai efek keputusan yang dibuat oleh pemimpin tersebut, maka sangat perlu adanya kehati-hatian dan pandangan yang tepat dari pemimpin terhadap suatu hal-hal yang kan diputuskan tersebut. Hal ini tentunya harus dilaksanakan dengan merujuk pada ketentuan yuridis yang ada sesuai dengan data dan informasi yang akurat dan terpercaya, sehingga

dengan demikian maka keputusan yang dibuat akan lebih bermanfaat, baik untuk pimpinan ataupun pihak-pihak yang di kenakan dalam pengambilan keputusan.

Aktivitas yang demikian tentunya harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang tidak hanya mempunyai pengetahuan yang cukup, tetapi juga didukung oleh orang-orang yang ada didalam organisasinya.

Dalam menjalankan tugas seorang pemimpin organisasi haruslah bijaksana dan cermat memahami tugas yang ada, secara detail dan untuk itulah dibutuhkan bantuan dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Jadi dari sini dapat dikatakan bahwa aktivitas pengambilan keputusan yang ada didalam organisasi dapat diartikan bawasannya bawahan ikut memberikan aspirasinya dalam suatu pengambilan keputusan meski sebatas menyampaikan ide atau gagasan saja.

Kemudian dengan ini dapat dikatakan bawasannya didalam pengambilan keputusan akan dapat memberikan ruang gerak yang maksimal kepada bawahan untuk bekerja. Hal ini jelas akan membawa dampak positif bagi pimpinan dan bawahan itu sendiri, dalam hal ini pimpinan akan merasa terbantu dalam melaksanakan tugasnya melalui informasi yang tepat dan akurat.

Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai yang dilakukan oleh Kepala dinas terhadap pegawainya menurut hasil wawancara dengan staff, kasi, dan kabid dapat diketahui bahwa sebagian besar kabid merasa selalu dilibatkan oleh Kepala Dinas dalam pengambilan keputusan dan ada juga pegawai yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yaitu staff dan kasi.

Untuk lebih jelasnya, penulis melakukan wawancara dengan Ibu Ir. Niskha Sandriana:

“Pertimbangan bawahan memang dilihat didalam pengambilan keputusan, namun biasanya tidak langsung meminta pendapat dari staff. Biasanya pimpinan hanya melibatkan kabid, kasi dan sekdin dalam pengambilan keputusan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai. Proses pengambilan keputusan disesuaikan dengan tupoksi, kapasitas, kapabilitas dan kompetensinya. Menurut saya keputusan yang diambil Kepala Dinas sudah ideal, karena Kepala Dinas tidak memutuskan sendiri keputusan yang akan diambil” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei 2010 pukul 11.00 WIB bertempat di ruang staff Tata Usaha).

Dari jawaban yang peneliti dapatkan diatas menyebutkan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai pengambilan keputusan kepala Disperindag

melibatkan bawahan yang ada dibawahnya, meskipun hanya melalui kapid-kapid yang ada. Dalam pengambilan keputusan keterlibatan pegawai disesuaikan dengan tupoksi, kapasitas, kapabilitas dan kompetensi pegawai. Menurut staff, keputusan yang diambil sudah ideal karena Kepala Dinas mendiskusikan terlebih dahulu dengan pegawai lainnya.

Sedangkan menurut wawancara yang dilakukan dengan kepala Disperindag Kota Malang Bapak Drs. H. Sugiantoro, M.Si menyatakan bahwa:

“Keputusan sepenuhnya ditangan saya, tapi dalam pengambilan keputusan saya tetap melibatkan seksi-seksi, kapid, sekdin dan staff, keterlibatannya tergantung aspek permasalahannya. Seperti dalam hal usulan untuk mempromosikan pegawai, saya melibatkan kepala bidang dalam memutuskan siapa saja yang berhak untuk dipromosikan” (wawancara pada hari Selasa tanggal 4 Mei 2010 pukul 11.00 WIB bertempat di ruang Kepala Dinas).

Kemudian wawancara dengan Bapak Ir. Bambang Nugroho, MT selaku kapid Perindustrian, mengatakan:

“Aktivitas pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sangat penting dalam suatu organisasi dan harus dilakukan dalam rangka upaya memperoleh hasil yang maksimal dalam menentukan arah tujuan suatu kegiatan. Dalam hal pengambilan keputusan ini kami selalu dilibatkan. Dalam upaya pengembangan pegawai, contoh pengambilan keputusan adalah dengan mendiskusikan dengan masing-masing kapid, kira-kira pegawai yang dirasa berhak untuk dipromosikan, dan selanjutnya dapat diusulkan pada BKD” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei 2010 pukul 10.20 WIB bertempat di ruang Kapid Perindustrian).

Dari wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala Dinas melibatkan kapid dalam pengambilan keputusan. Terbukti dalam suatu contoh pengambilan keputusan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai yaitu dengan cara mendiskusikan dengan kapid untuk memilih pegawai yang sesuai untuk melakukan program pengembangan sumber daya pegawai.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Hj. Sri Mutatik, S.Sos selaku kapid Perdagangan, mengatakan:

“Dalam pengambilan keputusan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai, tak jarang pemimpin dikantor ini sering mengikutsertakan saya sebagai bawahan untuk diminta memberikan saran-saran, sehingga keputusan yang nantinya diambil sesuai dengan yang semua harapkan. Karena Bapak Kepala Dinas selalu mempertimbangkan usulan dari pegawai untuk diakomodasikan dalam suatu keputusan. Memang tidak semua saran dari kami diakomodasikan, tetapi Kepala Dinas selalu mempertimbangkan usulan dari bawahan. Untuk suatu hal yang sifatnya segera dan tidak terlalu berat serta kondisi mendukung, saya putuskan sendiri. Selama hal itu bukan

kebijakan. Contohnya saat staff atau kasi dalam bidang perdagangan ini sedang izin tidak masuk kerja, mereka tidak perlu melapor pada kepala dinas secara langsung” (wawancara pada hari Selasa tanggal 11 Mei 2010 pukul 10.10 WIB bertempat di ruang Kabid Perdagangan).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, peneliti melihat bahwasannya Kepala Disperindag ini berusaha untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, setiap pendapat dari bawahan sebagai suatu alternatif untuk selanjutnya diakomodasikan sehingga bawahan mengerti keputusan apa yang nantinya akan dibuat oleh atasan selain itu pegawai juga akan merasa dihargai.

C. Analisis Data

1. Program-Program Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Di era otomoni daerah berdasarkan Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 persaingan antar daerah semakin tajam dan masuknya era globalisasi semakin kompleks. Upaya pengembangan sumberdaya pegawai daerah dalam meningkatkan kinerja yang ada pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dilakukan dengan berbagai program, peneliti memilih pengembangan sumber daya manusia menurut Notoatmojo (1998:2-3) yang dibagi menjadi 2, yaitu pengembangan sumber daya manusia secara makro dan pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya secara makro disini adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai program pengembangan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengolahan tenaga kerja/karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Program tersebut adalah pendidikan dan latihan (diklat), mutasi, dan promosi. Dan untuk program pengembangan secara makro yang dimaksud disini dalam Disperindag adalah tidak berarti semata-mata penyelenggaraan berbagai jenis pendidikan dan latihan yang notabene sangat penting bagi pengembangan sumber daya pegawai dalam Disperindag yang dalam hal ini tidak berarti terbatas hanya pada penyelenggaraan pendidikan saja, namun

kegiatan dalam Disperindag sendiri seperti penyusunan organisasi yang tepat dan delegasi dengan maksud agar bawahan mampu melaksanakan tugas.

Upaya Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam mengembangkan sumber daya pegawainya terutama dalam rangka pengembangan kemampuan dan keterampilan pegawai adalah dengan memotivasi para pegawainya untuk berusaha mengembangkan sumber daya bawahannya. Seperti yang dikatakan Kartono (2005:93) salah satu fungsi kepemimpinan adalah dengan memotivasi kerja. Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi para pegawai dalam semua program latihan. Bagi beberapa pegawai keinginan untuk menduduki jabatan-jabatan yang pembayarannya lebih baik merupakan suatu insentif atau daya dorong yang besar untuk belajar dengan giat. Pegawai lain juga mencari insentif yang diperlukan dalam cita-cita mereka untuk kenaikan jabatan dan status. Seperti pegawai yang menempuh pendidikan dengan biaya sendiri. Selain memotivasi, pemimpin juga memberikan informasi berupa edaran untuk mengembangkan pendidikan, seminar, workshop, dll. Selain itu, peneliti melihat bahwa para pegawai sering mengikuti diklat atau seminar-seminar di luar kantor, namun masih dalam lingkup pemerintahan atau sejenisnya.

Dilihat dari upaya yang diberikan Kepala Dinas terhadap pegawai menggambarkan bahwa usaha motivasi yang diberikan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang berjalan dengan efektif, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan yang nantinya diharapkan dengan motivasi tersebut pengembangan pegawai akan lebih baik lagi.

Melalui pengembangan pegawai selain dapat meningkatkan pengetahuan serta kecakapan dan keterampilan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, dapat juga dijadikan sebagai sarana aktualisasi diri dalam menggali potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai, karena karakteristik antara pegawai yang satu dengan yang lain tidak sama satu sama lain. Kebutuhan akan pengembangan diri mereka juga berbeda. Oleh karena itu, bukan hanya melalui Pendidikan dan Pelatihan saja yang dijadikan sebagai fokus pengembangan sumber daya pegawai, tetapi juga dengan memperhatikan perpindahan pegawai dalam upaya peningkatan profesionalisme kerja pegawai, baik itu dari jabatan

yang satu ke jabatan yang lain dan proses pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari juga merupakan bagian pengembangan diri pegawai.

Pengembangan melalui promosi juga tidak kalah pentingnya mendapatkan perhatian, karena promosi atau kenaikan jenjang adalah upaya pemberian *reward* atau penghargaan yang berarti pengakuan terhadap karya ataupun jasa/pengabdian yang telah diberikan seorang pegawai. Seperti yang diterangkan oleh Hasibuan (2002:113) salah satu tujuan promosi adalah untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya. Dengan demikian diharapkan pegawai akan semakin terpacu untuk berprestasi lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa pemimpin Disperindag berperan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawainya

a. Pengembangan Sumber Daya Pegawai Secara Mikro.

1. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan (Diklat)

Pengembangan sumber daya pegawai ditujukan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas pegawai adalah dengan menyelenggarakan program diklat. Pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi suatu organisasi adalah sangat penting dan besar manfaatnya bagi pegawai yang ada pada organisasi. Hal ini disebabkan karena diklat dapat meningkatkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan pengetahuan. Seperti yang diungkapkan Musanef (1996:82-83) tujuan pendidikan dan pelatihan salah satunya adalah meningkatkan kecakapan, pengetahuan, pengabdian, keahlian serta keterampilan kearah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang sebaik-baiknya. Oleh karena itu jika Disperindag ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Selain itu, pendidikan dan pelatihan tidak semata-mata bermanfaat bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi Disperindag. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai, meningkatkan produktivitas para pegawai. Dengan kata lain akan didapatkan pegawai-pegawai yang mempunyai kualitas kerja yang tinggi dan mampu menghadapi tantangan serta hambatan dalam organisasi. Metode pengembangan

pegawai melalui diklat harus selalu dikembangkan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai baik tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan suatu organisasi harus bisa meningkatkan dan memelihara diklat pegawai karena dengan semakin sering mengikuti diklat akan menimbulkan pelaksanaan kerja yang semakin baik. Diklat juga merupakan upaya yang dilakukan untuk membantu pegawai memperoleh aktivitas dalam pekerjaannya melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana pelaksanaan tugas dengan baik dan benar.

Untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi maka Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang melaksanakan program diklat. Program pengembangan sumber daya pegawai dibuat untuk mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya pegawai. Untuk diklat di Disperindag pemimpin tidak pernah menghalangi pegawainya untuk melaksanakan diklat. Bahkan pemimpin memotivasi pegawainya untuk mengikuti diklat yang ada. Namun sayangnya dari dalam Dinas Perindag ini tidak mengadakan program pengembangan pegawai karena terbatasnya dana.

Pelaksanaannya salah satunya dengan diklat teknis yang dilaksanakan dan diikuti sewaktu-waktu apabila ada tawaran dari pihak luar. Penyelenggaraannya diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah melalui Surat Keputusan dari Walikota Malang dengan mengeluarkan surat keputusan serta surat tugas bagi pegawai yang dipilih untuk mengikuti diklat. Pegawai yang berhak mengikuti diklat dilakukan dengan cara memilih pegawai yang memenuhi syarat dan kriteria dalam diklat tersebut. Atau bisa juga perintah langsung dari BKD atas dasar data yang menunjang dalam pemilihan pegawai yang berhak mengikuti diklat. Diharapkan dengan diselenggarakannya diklat, sumber daya pegawai dapat bersikap professional, tangguh, produktif dan efektif serta efisien dalam menjalankan setiap tugasnya, sehingga produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan menjadi lebih baik dari sebelum mengikuti diklat.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apa yang dilakukan Kepala Dinas merupakan suatu tindakan memotivasi pegawainya. Yaitu dengan cara meluangkan waktu untuk mengkomunikasikan informasi tentang program-

program pengembangan sumber daya pegawai. Selain itu Kepala Dinas juga sering merekomendasikan pegawainya untuk mengikuti pendidikan, sosialisasi, seminar, workshop dll. Proses rekomendasi dengan cara mendiskusikan dengan Kabid, Sekdin, dan Kasi untuk memilih pegawai yang sekiranya sesuai untuk melakukan program pengembangan tersebut untuk selanjutnya Kepala Dinas mengusulkan kepada BKD. Kepala Dinas disini berperan selaku koordinator dan integrator dari program diklat. Kepala Disperindag menggunakan pendekatan yang holistik dan integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Kepala Dinas mengajak pegawai berperan serta dalam proses pengambilan keputusan dalam diklat seperti yang telah dikemukakan diatas bahwa kepala dinas dalam memutuskan pegawai yang akan dipilih dalam pelaksanaan diklat dengan cara mendiskusikan terlebih dahulu dengan Kabid, Sekdin, dan Kasi. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79) bahwa salah satu indikator gaya kepemimpinan demokrasi adalah semua "*policiess*" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin. Maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perindag menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi.

2. Promosi

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Oleh karena itu promosi dirasa dapat menjadi semangat dan gairah bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan begitu diharapkan para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Disperindag Kota Malang berlomba-lomba untuk lebih berprestasi dan memacu kinerja para pegawainya agar bisa mendapatkan promosi pada jenjang yang lebih tinggi dengan motivasi berupa bertambahnya penghasilan (gaji) dengan konsekuensi berupa bertambahnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya. Sesuai dengan salah satu tujuan promosi menurut Hasibuan (2002:113) yaitu untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.

Promosi atau kenaikan jenjang merupakan salah satu cara yang dilakukan dalam rangka pengembangan pegawai sebagai bentuk penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi ataupun bagi pegawai yang masa kerjanya sudah mencapai waktu yang cukup lama. Artinya bahwa seorang pegawai berhak memperoleh kenaikan jenjang atau dapat dipromosikan apabila ia mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik atau berdasarkan lamanya seorang pegawai itu bekerja. Dengan kata lain, promosi sebagian besar didasarkan atas prestasi kerja dan faktor senioritas, sebagaimana diungkapkan oleh Siagian bahwa pada umumnya promosi dalam suatu organisasi menggunakan dua kriteria utama, yakni prestasi kerja dan senioritas.

Disperindag Kota Malang telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan menggunakan dasar penentuan prestasi kerja, kecakapan pegawai dan senioritas dilihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) masing-masing pegawai. Dasar penentuan promosi berdasarkan prestasi kerja dan kecakapan pegawai dapat diketahui dari penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan terhadap Pegawai Negeri Sipil dengan melihat pada kinerjanya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu mendapat perhatian khusus karena dari sana akan dapat diketahui pegawai yang berprestasi atau yang lebih menonjol kualitas kinerjanya dibandingkan dengan pegawai yang lain. Poin ini sangat penting untuk menemukan pegawai mana yang layak untuk dipromosikan. Seperti yang diungkapkan Wursanto (1989:67-70) salah satu syarat-syarat promosi adalah hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan (*merit*). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap diantara para pegawai.

Penentuan promosi berdasarkan DUK pegawai atau senioritas dapat dilihat dari unsur-unsur yang meliputi: pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia Pegawai Negeri Sipil. Dari DUK pegawai tersebut dapat diketahui tingkat senioritas para pegawai. Pegawai yang tingkat senioritasnya paling tinggi belum tentu pegawai yang tertua usianya, namun pegawai yang paling senior adalah yang memiliki pangkat tertinggi daripada pegawai yang lain. Apabila pangkatnya sama dengan pegawai yang lain, maka faktor senioritas dapat ditentukan dengan jabatan pegawai yang lebih tinggi dari pegawai yang lain. Begitu juga berlaku sama dengan masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia

yang merupakan unsur-unsur DUK dalam menentukan tingkat senioritas pegawai berdasarkan urutan prioritasnya. Semua itu adalah penentuan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian.

Berdasarkan penelitian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang, selama ini telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan memperhatikan faktor prestasi kerja pegawai dan juga faktor senioritas sebagai dasar pertimbangannya. Disperindag sebagai salah satu dinas di Kota Malang mengikuti penentuan promosi berdasarkan kebijaksanaan tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Wursanto (1989:69-70) yang memaparkan salah satu syarat promosi adalah hendaknya promosi diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat, dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian. Pelaksanaan promosi pada Disperindag Kota Malang sebagian besar merupakan rekomendasi dari Kepala Dinas sebagai pimpinan tertinggi yang menilai apakah pegawai yang bersangkutan layak untuk dipromosikan pada jabatan tertentu. Untuk menjamin objektivitas sebelum adanya pengangkatan dalam jabatan atau kenaikan pangkat, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan. Pimpinan Disperindag mendiskusikan terlebih dahulu dengan kabit, sekdin dan kasi untuk memutuskan calon pegawai yang akan dipromosikan tentunya dengan dasar alasan-alasan yang tepat.

Ketika seorang pegawai telah memenuhi pangkat definitif untuk menduduki suatu jabatan, bukan lantas bisa langsung untuk dipromosikan memegang suatu jabatan, tetapi syarat-syarat promosi juga harus diperhatikan, antara lain meliputi: memenuhi syarat jenjang pangkat yang ditentukan, kualifikasi pendidikan, latihan jabatan, memiliki DP3 yang bernilai baik dalam dua tahun terakhir. Semua prasyarat diatas harus dipenuhi untuk menjamin profesionalisme kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelum suatu jabatan dipercayakan kepadanya.

Kepala Dinas mempertimbangkan unsur-unsur diatas yang menjadi syarat mutlak sebelum merekomendasikan pegawainya untuk kemudian diusulkan untuk menduduki jenjang atau pangkat yang lebih tinggi kepada pejabat Pembina Kepegawaian. Pengajuan promosi pegawai terlebih dahulu diajukan melalui Sekretariat Daerah yang berfungsi sebagai unsur pembantu pimpinan Pemerintah

Kota. Sekretariat Daerah ini berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota. Peranan Sekretariat Daerah adalah sebagai Ketua Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang berfungsi dalam mempertimbangkan kenaikan jabatan dan kepangkatan di lingkungan Dinas-dinas daerah dan Badan/Lembaga Teknis Daerah di Kota Malang. Pengajuan promosi kemudian diproses apakah syarat-syarat pegawai yang bersangkutan telah memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan atau tidak.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas berperan dalam program promosi yang diselenggarakan BKD. Prosesnya melalui rekomendasi dari kepala Dinas dengan penilaian untuk mencari pegawai yang berprestasi dan untuk selanjutnya akan didiskusikan dengan kabid, sekdin, dan kasi. Kepala Dinas mengajak peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan ini. Seperti yang diungkapkan Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79) salah satu indikator gaya kepemimpinan demokrasi adalah semua "*policiess*" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin. Kepala Dinas memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk turut serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk pemilihan pegawai yang akan dipromosikan.

3. Mutasi

Mutasi merupakan pemindahan pegawai dari pekerjaan lama menuju pekerjaan yang baru, dalam hal ini tanggungjawab dan penghasilannya relatif sama dari pekerjaan lama. Hal ini dilakukan untuk memacu semangat kerja dalam memperoleh jabatan, kedudukan dan pekerjaan baru yang ditugaskan karena tujuan utama mutasi itu sendiri adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Mutasi pegawai dilaksanakan berdasarkan pada kebutuhan pegawai atas jabatan dan pekerjaan yang lowong serta pemensiunan pegawai (masa kerja telah habis), sehingga dengan adanya hal itu dapat mengakibatkan kekosongan pada jabatan yang ditinggalkan.

Mutasi juga dilakukan untuk mengganti posisi jabatan yang sudah lama, karena dengan jabatan yang terlalu lama diemban dikhawatirkan akan dapat berubah menjadi kekuasaan. Munculnya anggapan ini dikarenakan pihak pegawai

yang memang enggan berubah karena sudah merasa nyaman dengan kondisi sekarang dan ingin mempertahankan kekuasaan dan keahlian yang dimilikinya dan tidak ada mempunyai keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan pengalaman baru. Kondisi yang demikian tentu tidak kondusif dan sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai.

Proses perpindahan pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dilakukan dalam rangka mengembangkan potensi dan bakat yang dimiliki pegawai agar lebih berkembang sehingga pegawai dapat lebih mendapatkan kepuasan kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan pekerja dapat menghilangkan kejenuhan karena selama ia bekerja, ia menempati posisi yang sama dengan pekerjaan yang sama. Seperti yang dikemukakan Nawawi (1990:131) salah satu sebab untuk melakukan mutasi adalah kejenuhan dalam bekerja. Dengan adanya pekerjaan yang baru, sifat jenis pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang nantinya akan menghilangkan rasa jenuh dalam bekerja.

Peristiwa mutasi pegawai baik itu perpindahan antar jabatan ataupun perpindahan wilayah kerja, sebagaimana telah ditetapkan dalam Undang-Undang Kepegawaian, dilakukan secara teratur antara 2 (dua) sampai 5 (lima) tahun dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan melihat pada kondisi keuangan Negara.

Pelaksanaan mutasi pada dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dilakukan oleh Sekertaris Daerah (Sekda) dengan Surat Keputusan (SK) dari Walikota dalam upaya meningkatkan kinerja dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Dari sini diharapkan dengan pergantian posisi, jabatan serta pekerjaan baru yang ditugaskan dapat lebih memajukan organisasi yang bersangkutan melalui penunjukan kinerja yang lebih baik dan optimal.

b. Pengembangan Sumber Daya Pegawai Secara Makro.

Pengembangan pegawai tidak harus melalui pendidikan formal atau pelatihan saja, melainkan semua situasi dimana kita berinteraksi dengan orang lain adalah merupakan bagian dari pengembangan pegawai. Pegawai suatu organisasi,

mengembangkan dirinya tidak harus minta bea siswa kepada atasannya atau mengikuti pelatihan-pelatihan. Seiring dengan proses pelaksanaan tugas atau bekerja sehari-hari sebenarnya adalah merupakan bagian dari pengembangan diri pegawai.

Selain ketiga program pengembangan seperti yang telah disebut diatas yaitu diklat, promosi dan mutasi Kepala Dinas juga berperan serta dalam memotivasi agar sumber daya pegawainya berkembang. Salah satu bentuk motivasi dari pemimpin adalah adanya pembagian tugas yang sesuai. Seorang pemimpin yang demokratis biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasinya harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79) yang menerangkan salah satu indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Seperti yang dilakukan oleh Kepala Disperindag kepada pegawainya yaitu dengan cara mengadakan rapat yang dihadiri oleh semua pegawai agar pegawai dapat menyalurkan aspirasinya, sehingga pembagian tugas yang dilakukan sesuai dengan bidang kemampuan masing-masing pegawai. Dengan adanya rapat tersebut, pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan untuk menentukan tugas pokok masing-masing bidang. Meskipun demikian, keikutsertaan atau partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan pimpinan tidak berarti mengurangi tanggung jawab pimpinan. Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan ini penting, karena para pegawai akan merasa ikut memiliki tanggung jawab terhadap Disperindag, dan selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerja dan pengembangan sumber daya pegawai.

Pelimpahan wewenang tertentu oleh Kepala Disperindag kepada bawahan di dalam Disperindag adalah bentuk kepercayaan yang diberikan kepada pegawai tertentu. Dengan diperolehnya kepercayaan dari atasan ini, seorang pegawai akan merasa bahwa ia mampu melakukan tugas yang diberikan, dan selanjutnya ia merasa percaya diri. Dengan adanya percaya diri ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, pendelegasian wewenang kepada pegawai

2. Pemberian Arahan yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai, arahan dari seorang pemimpin diperlukan. Begitu juga dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, arahan dari seorang pemimpin diperlukan agar pegawai bisa dengan mudah memahami pekerjaan yang sedang dikerjakan karena tidak semua pekerjaan dapat langsung dimengerti oleh bawahan. Maka dalam hal ini fungsi dari seorang pemimpin sangat diperlukan dalam memberikan pengarahan. Seperti apa yang telah diungkapkan oleh Rivai (2007:136) dengan adanya pengarahan diharapkan:

- a. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), artinya dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana.
- b. Adanya umpan balik yang langsung. Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Pengarahan oleh seorang pemimpin bukan saja menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukannya, tetapi pula harus memastikan bahwa bawahan mengetahui apa yang diharapkan mereka dalam setiap situasi. Oleh karena itu harus ada kesamaan bahasa yang dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana dan dengan adanya pengarahan pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Seperti yang telah diuraikan di depan, dapat kita ketahui bahwa Kepala Dinas selaku pemimpin Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang berperan dalam memberikan pengarahan kepada pegawainya dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai begitu juga dalam tugasnya sehari-hari. Untuk pengembangan sumber daya pegawainya, Kepala Dinas memberi pengarahan dengan cara memberikan informasi-informasi yang terkait dengan program pengembangan sumber daya pegawai seperti contohnya memberikan edaran untuk mengembangkan pendidikan. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai menyatakan bahwa pimpinan memberikan pengarahan kepada

pegawainya apalagi terhadap pekerjaan yang masih baru. Terhadap pekerjaan yang dianggap masih baru pemimpin selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu agar pegawai yang disertai pekerjaan tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pengarahan dapat dilakukan baik dalam rapat staf, kabid, kasi ataupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Dinas, Kabid, dan Kasi dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya tanggapan dari staff yang sebagian besar mengatakan selalu. Dan tanggapan dari sebagian kecil pegawai diantaranya kabid dan kasi yang mengatakan kadang-kadang, melihat sifat yang pekerjaan yang diberikan. Jika pekerjaan sifatnya rutin, Kepala Dinas tidak memberikan arahan lagi. Namun jika pekerjaan yang baru biasanya Kepala Dinas melakukan pengarahan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Moekijat (1991:36) bahwa dalam memberikan arahan kepada pegawai didasarkan pada golongan pegawai dan sifat pekerjaan. Pemimpin melatih pegawai lama, pekerja yang telah lama berpengalaman dalam salah satu tugas pekerjaannya. Hubungan pemimpin dengan pegawai demikian pasti berbeda. Pegawai lama telah merupakan salah seorang dari kelompok pekerjaan. Ia telah menyadari kondisi-kondisi pekerjaan dan peraturan-peraturan yang dipergunakan sebelumnya.

Begitu pula sesuai dengan wawancara yang dilakukan kepada Kabid dan Kepala Dinas setempat, terdapat kenyataan bahwa Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugas bawahannya melakukan pengarahan ini lebih banyak dilakukan pada hal-hal yang sifatnya baru dan sewaktu-waktu dibutuhkan sesuai dengan sifat dari pekerjaan dilapangan. Sedangkan hal-hal yang sifatnya rutinitas dan teknis lebih banyak penanganannya diserahkan kepada bawahannya. Apalagi pekerjaan yang sifatnya lebih merupakan hal yang di ulang atau hal yang sama dari tahun ketahun Kepala Dinas tinggal menyetujui saja dan penanganannya diserahkan kepada pemimpin yang ada dibawahnya. Pengarahan yang dilakukan pemimpin merupakan petunjuk yang harus dikerjakan oleh pegawai agar pegawai dapat memahami pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Pemimpin lebih banyak memberitahu (*Telling*), membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan

Dalam mengarahkan pegawai yang ada di Disperindag, Kepala Disperindag selalu menggunakan gaya kepemimpinan demokratisnya. Karena dalam pengarahan tersebut terjadi komunikasi dua arah antara kepala dinas dan pegawai. Misalnya saat rapat tupoksi, selain mengarahkan Kepala Dinas meminta saran dan masukan dari pegawainya. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung sesuai dengan salah satu indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Ralph White dan Ronald Lippit (2000:79). Dimana dengan partisipasi pegawai, komunikasi yang mencukupi, dan kepemimpinan yang kuat, adalah penting bagi keberhasilan pengarahan.

Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan demokrasi. Bahwa Kepala Disperindag dalam memimpin aktivitas mendukung dan mengarahkan berjalan bersama-sama. Di samping karakteristik tugas tersebut, juga melihat potensi pegawai yang ada yang rata-rata lebih berpengalaman dan dewasa dalam bertindak, dan tidak perlu diarahkan lagi. Begitu pula kenyataan ini dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang ada sehingga aspek efektivitas mengarahkan dan mendukung yang dilakukan oleh Kepala Disperindag sangat efektif dalam mengembangkan sumber daya pegawai.

3. Kegiatan Pengawasan Yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Pengawasan adalah salah satu dari fungsi manajemen yang menjadi tugas pimpinan melaksanakan fungsi pengawasan agar organisasi yang berada dibawah tanggung jawabnya dapat berjalan sesuai dengan apa yang ditetapkan sebelumnya. Perilaku yang nampak dari pelaksanaan fungsi pengawasan oleh pimpinan dapat dijadikan indikator dari seberapa jauh peranan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Organisasi pemerintah mempunyai fungsi pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan sangatlah penting, hal ini juga disebabkan karena sebagai salah satu organisasi pemerintah yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, karena masyarakat adalah sebagai objek didalam pelaksanaan tugas akan meresahkan masyarakat khususnya dalam pelayanan, oleh karena itu Kepala Dinas selaku pimpinan harus benar-benar mampu melakukan pengawasan dengan baik terhadap pelaksanaan tugas bawahan.

Dalam hal pengembangan sumber daya pegawai diketahui bahwa, pemimpin melakukannya seefektif mungkin. Dengan cara mengawasi apakah pegawai benar-benar mengikuti program pengembangan yang sudah ada. Memang kepala dinas tidak mengawasi saat kegiatan program pengembangan berlangsung, karena kepala dinas tidak ada wewenang untuk pengawasan saat program pengembangan berlangsung.

Melihat dari potensi pegawai dan aturan-aturan yang melingkupi suasana kerja dan kiranya pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan secara berjenjang yang pada intinya lebih menekankan kepada pentingnya pengawasan oleh atasan langsung dan pengawasan terhadap diri sendiri, selama tidak ada efek yang negative terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban bawahan dalam bekerja, maka Kepala Dinas lebih memfungsikan pimpinan dibawahnya untuk melakukan pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas lebih bersifat umum dan sewaktu-waktu guna menghindari pelaksanaan tugas yang tidak terlaksana sebagaimana mestinya oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas tidak terlalu ketat, karena Kepala Dinas mengawasi secara informal. Terlihat saat Kepala Dinas mengawasi pegawainya dengan cara mendatangi ruang kerja pegawai, mengajak ngobrol, sambil mengawasi keadaan ruang kerja pegawai lainnya.

Dari jenis kepemimpinan yang disajikan didalam pembahasan diatas, bahwa Kepala Dinas cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis karena di dalam kepemimpinannya Kepala Dinas memberi tahu dengan adanya komunikasi dua arah, yaitu selain adanya bimbingan, arahan seperti yang dikemukakan oleh Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79) serta menentukan peranan bawahan juga diberi kesempatan untuk berpartisipasi dengan melibatkan bawahan dalam aktivitas kerja dan pendelegasian (*Delegating*) yakni Kepala Dinas selaku pimpinan memberikan pengarahan dan pengawasan karena kemampuan yang dimiliki bawahan dalam menyelesaikan tugasnya sudah efektif dan efisien. Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan dengan kepada Kepala Dinas, Kabid dan staff yang ada di Kantor Disperindag diketahui bahwa pengawasan kerja yang dilakukan oleh Kepala Dinas sebagai wujud pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas bawahan. Pelaksanaan dilakukan Kepala

Dinas dengan baik dan dengan demikian bawahan akan merasa terbina dan akan lebih terarah dalam bekerja. Dalam hal ini juga terlihat bahwa Kepala Dinas juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri, terutama pimpinan yang ada dibawahnya seperti seksi-seksi, sekretaris dinas dan kabid difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung. Dari partisipasi bawahan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai Kepala Disperindag adalah gaya kepemimpinan demokrasi.

Kepala Dinas melakukan pengawasan berdasarkan peraturan yang ada, pengawasan juga dilakukan secara berjenjang seperti yang disebutkan diatas bahwa sekretaris dinas, seksi-seksi, dan kabid difungsikan dalam suatu pengawasan berjenjang tadi. Kepala Dinas akan turun langsung melakukan pengawasan jika terdapat hal-hal yang sifatnya mendesak, ada kalanya Kepala Dinas juga melakukan pengawasan secara langsung, pada saat apel dan mengawasi hasil kerja pegawai, serta melalui apel ini akan diberikan suatu arahan-arahan agar pegawai dapat bekerja sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yuridis yang ada. Namun, Kepala Dinas kurang mengadakan pengawasan antara selang waktu istirahat dan jam kembali bekerja, dalam observasi peneliti masih melihat ada pegawai yang masih belum kembali bekerja disaat jam istirahat sudah habis.

4. Cara Komunikasi yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Sebagaimana dikatakan pada bagian yang terdahulu bahwa komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Dalam suatu komunikasi pegawai akan mampu untuk memahami dan mengerti tentang tugas-tugas yang harus dilakukannya, jadi dengan komunikasi dapat ditujukan kepada salah satu atau kedua belah pihak untuk bertindak dan berbuat sebagaimana yang diharapkan.

Peran pemimpin dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai tentunya merupakan sarana yang penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Pemimpin tidak saja dituntut mampu berbicara secara efektif, tetapi juga harus mampu menjadi pendengar yang efektif. Pemimpin juga tidak menyebarkan

informasi melalui kata-kata dan tindakannya, tetapi pemimpin juga menyebarkan keyakinan, komitmen, dan semangat para bawahannya. Pemimpin pada akhirnya dituntut untuk mampu memotivasi bawahannya dalam upaya pengembangan sumber daya pegawainya.

Hasil wawancara dan observasi dengan kabid, kasi dan staff dapat diketahui bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas terhadap pegawai adalah sebagian besar pegawai baik kabid, staff maupun kasi merasa bahwa Kepala Dinas selalu melakukan komunikasi dua arah dengan pegawai. Dan tidak ada pegawai yang mengatakan bahwa Kepala Dinas tidak pernah melakukan komunikasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa Kepala Dinas didalam tugasnya selalu mengajak komunikasi dengan bawahannya apabila sedang berada di kantor. Dari observasi peneliti juga terlihat bahwa proses komunikasi antara pimpinan dan bawahan pada Disperindag menggunakan komunikasi dua arah.

Jika dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspek yang ada didalamnya, maka dapat dikatakan bahwa kenyataan ini efektif dalam mendorong bawahan agar dapat berupaya mengembangkan sumber dayanya. Disini Kepala Dinas menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin melalui komunikasi yang baik akan menjadi salah satu cara yang efektif dalam guna mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

Kemudian dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara atasan dengan bawahan terjalin dengan dua arah, dalam hal ini juga dapat ditangkap suatu hal yaitu Kepala Dinas dalam hal ini lebih mengembangkan komunikasi yang informal yang bersifat harmonis. Maka dalam hal ini Kepala Dinas tidak selalu menempatkan dirinya sebagai atasan yang punya kekuasaan dan kelebihan, tetapi juga merasa sebagai bagian dari para pegawai yang lainnya dan sama-sama bekerja sama dalam melaksanakan tugas sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat guna mencapai tujuan Negara. Dari jenis kepemimpinan yang telah disajikan didalam pembahasan diatas, bahwa komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas menggunakan komunikasi dua arah karena Kepala Dinas juga meminta pendapat dari bawahan. Maka dalam komunikasinya dengan bawahan Kepala Dinas cenderung menggunakan Kepemimpinan Demokrasi sesuai dengan

pendapat Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79). Karena komunikasi antara atasan dan bawahan adalah salah satu aspek bagi Kepala Dinas dalam mendorong bawahan agar bekerja lebih baik. Tentunya dengan menganut kaidah-kaidah cara berkomunikasi, disamping Kepala Dinas selaku pimpinan mempunyai motivasi kearah itu dengan segenap kondisi yang melingkupi bawahannya artinya bawahan perlu diajak berkomunikasi dan kalau perlu menghilangkan sekat-sekat antara pimpinan dengan bawahan. sehingga bawahan merasa benar-benar dekat dan tidak merasa canggung dengan pimpinan, serta mereka merasa diperhatikan sewaktu berbicara dengan atasannya. Disini Kepala Dinas menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin dengan komunikasi yang baik merupakan salah satu upaya guna mencapai hasil pekerjaan terbaik.

Komunikasi pegawai yang efektif akan memberikan kontribusi terhadap produktivitas pegawai, perbaikan pencapaian hasil karya dan tujuan organisasi. selain itu sejumlah keuntungan-keuntungan penting dapat dicapai dimana pegawai akan berpengetahuan luas. Banyaknya informasi akan dapat memuaskan pegawai. pegawai akan menjadi lebih baik dan produktif dimana mereka memberikan waktu lebih banyak untuk pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik untuk organisasi. Bila saluran komunikasi terbuka maka keinginan-keinginan organisasi akan lebih mudah diketahui.

Kemudian dari uraian diatas yang menyimpulkan bahwasannya komunikasi antara atasan dan bawahan telah terjalin dengan baik, juga ditangkap disini suatu kenyataan dimana Kepala Dinas dalam komunikasi ini lebih mengembangkan komunikasi informal yang bersifat persuasive sebagai penunjang terciptanya komunikasi formal yang harmonis. jadi dengan demikian dalam melakukan komunikasi, Kepala Dinas tidak selalu menempatkan diri selaku atasan dengan berbagai kekuasaan dan kelebihan, tetapi juga sebagai bagian dari pegawai abdi Negara dan abdi masyarakat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Metode Pengambilan Keputusan Yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Pegawai.

Pemimpin dalam pelaksanaan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi harus bekerja sama dengan sekelompok orang yang disebut dengan bawahannya.

Aktifitas pengambilan keputusannya ini merupakan salah satu tugas yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang tidak luput dari suatu kerja sama tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa bawahan perlu dilibatkan di dalam pengambilan keputusan. Adanya upaya yang demikian ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan dan hal ini dapat menjadi suatu penghargaan akan keberadaan bawahannya. Biasanya seorang pemimpin dalam suatu pengambilan keputusan akan melibatkan bawahannya. Tentunya pemimpin meminta saran atau ide dari bawahan yang dirasa tepat untuk memberikan saran, gagasan atau ide yang berguna bagi pemimpin. Disinilah peran bawahan yang berkualitas yang dibutuhkan oleh pemimpin. Dengan adanya hal itu, bawahan akan merasa mencoba untuk mengembangkan sumber dayanya.

Akan halnya organisasi pemerintahan seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala Disperindag, jelas akan menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang ada dibantu oleh Sekretaris Dinas dan beberapa Kepala Bidang, serta kelompok jabatan fungsional. Mengingat begitu kompleks dan luasnya cakupan pekerjaannya maka Kepala Disperindag perlu mengaktifkan bawahannya tersebut. Memang benar diminta atau tidak bawahan tersebut akan bekerja sebagaimana ketentuan tadi, namun sentuhan pimpinan dalam membina dan memimpin bawahannya akan dapat menimbulkan suasana lain dalam bekerja. Tentunya suasana kondusif dan mendukung setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai yang dilakukan oleh Kepala dinas terhadap pegawainya menurut hasil wawancara dengan staff, kasi, dan kabid dapat diketahui bahwa sebagian besar kabid merasa selalu dilibatkan oleh Kepala Dinas dalam pengambilan keputusan dan ada juga pegawai yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yaitu staff dan kasi.

Selanjutnya, keterlibatan bawahan disini, mulai dari hanya sekedar ide-ide atau gagasan-gagasan hingga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan. Dan bahkan kondisi tertentu bawahan mengambil keputusan sendiri. Dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai, kepala Disperindag hanya melibatkan kabid dan kasi. Selain itu untuk masalah tertentu seperti pembentukan tupoksi, Kepala

Dinas tidak hanya melibatkan kabid, sekdin dan kasi saja Kepala Dinas juga melibatkan staff dalam pengambilan keputusan. Memang Kepala Disperindag dalam hal tertentu tidak selalu melibatkan bawahannya. Hal ini dikarenakan adanya karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti sifatnya yang rahasia, rutin mendesak dan juga karena sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang sudah jelas

Dalam hal ini dengan adanya keterlibatan dari bawahan atau staff dalam pengambilan keputusan akan menjadikan bawahan merasa dihargai atau diperhatikan, terutama pimpinan-pimpinan yang berada dibawah kepala Disperindag, seperti sekretaris dinas, kabid beserta seksi-seksinya. Dengan tugas kepala dinas demikian maka oleh pimpinan dibawah kepala dinas melaksanakan kerja sama dengan bawahannya, karena baik kepala dinas maupun pimpinan dibawah kepala dinas juga memiliki keterbatasan, dapat dikatakan bahwa secara berjenjang pimpinan dibawah kepala dinas harus aktif dan bekerja sama dengan para bawahannya apabila sewaktu-waktu kepala dinas menghendaki informasi, saran maupun pendapat dari bawahannya pada masing-masing bagian tersebut, semua pegawai dapat memberikan apa yang dikehendaki oleh kepala dinas, jadi disini harus sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, dan pegawai harus mampu menguasai semua pekerjaannya dan bila sewaktu-waktu dibutuhkan bantuannya maka dapat dilaksanakan dengan baik.

Dari jenis kepemimpinan yang disajikan pada pembahasan diatas, dalam hal ini kepala dinas cenderung menggunakan Kepemimpinan Demokrasi sesuai dengan pendapat Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2000:79) bahwa semua "*policiess*" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin. Karena dalam aktivitas pengambilan keputusan Kepala Dinas melibatkan bawahannya, namun dalam hal ini tidak selalu melibatkan karena sesuai situasi dan kondisi lingkungan kerja. kenyataan ini dipandang dari sudut pekerjaan itu sendiri dan potensi pegawai yang ada serta aturan yang melingkupi kerja pemerintahan itu sendiri sangat efektif bagi pemimpin dalam mengembangkan sumber daya pegawainya. Disini pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya merasa ikut dilibatkan. Dan dengan penghargaan ini pegawai berupaya berprestasi dalam pekerjaannya.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian sebagaimana analisis dalam bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Dinas.
 - a. Pemberian arahan yang dilakukan Kepala Dinas kepada pegawai dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Aktivitas pengarahan dilakukan oleh Kepala Dinas secara bersamaan, dan pengarahan dilakukan menurut karakteristik tugas dan potensi dari pegawai. Kepala Dinas dalam aktivitas pengarahan ini menggunakan kepemimpinan demokrasi karena dalam pengarahan tersebut terjadi komunikasi dua arah antara Kepala Dinas dan pegawai. Misalnya saat rapat tupoksi, Kepala Dinas meminta saran dan masukan dari pegawainya. Untuk pengembangan sumber daya pegawainya, Kepala Dinas memberi pengarahan dengan cara memberikan informasi-informasi yang terkait dengan program pengembangan sumber daya pegawai seperti contohnya memberikan edaran untuk mengembangkan pendidikan.

- b. Kegiatan Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Disperindag adalah kepemimpinan demokrasi. Karena Kepala Dinas melakukan pendelegasian (*delegating*) tugas dan wewenang yang luas kepada bawahan. Hal ini membuat bawahan menjadi ikut berpartisipasi dalam pengawasan yang difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung. Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas tidak terlalu ketat, karena Kepala Dinas mengawasi secara informal. Terlihat saat Kepala Dinas mengawasi pegawainya dengan cara mendatangi ruang kerja pegawai, mengajak ngobrol, sambil mengawasi keadaan ruang kerja pegawai lainnya. Untuk pengembangan sumber daya pegawai,

pengawasan dengan cara mengawasi apakah pegawai benar-benar mengikuti program pengembangan yang sudah ada.

- c. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas di Disperindag Kota Malang adalah menggunakan kepemimpinan demokrasi. Karena komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas adalah komunikasi dua arah. Hal ini terjadi karena selain memberikan arahan, pemimpin juga meminta pendapat, petunjuk dan arahan dari bawahannya.

- d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Disperindag Kota Malang adalah menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi yang bersifat partisipasi (*participating*) sehingga kepala dinas dan bawahan saling tukar-menukar ide atau gagasan dalam pembuatan keputusan dan dalam pengambilan keputusannya kepala dinas cenderung meminta pendapat atau arahan dari para pegawainya sebelum mengambil keputusan. Seperti dalam rapat pembentukan tupoksi, Kepala Dinas tidak hanya melibatkan kabis, sekdis dan kasi saja Kepala Dinas juga melibatkan staff dalam pengambilan keputusan.

B. Saran

1. Pengawasan yang terdapat di Dinas Perindustrian supaya lebih ditingkatkan lagi, misalnya saat waktu istirahat makan siang dan salat yang sudah ada peraturan yang dibentuk antara selang waktu istirahat dan jam kerja lebih diperhatikan lagi. Karena terdapat pegawai yang masih belum kembali bekerja padahal waktu istirahat sudah selesai.
2. Kepala Dinas sebaiknya selalu memberikan motivasi dalam upaya pengembangan sumber daya pegawai. Selain memotivasi, alangkah baiknya jika dari dalam Disperindag sendiri diadakan program pengembangan sumber daya untuk pegawainya. Karena sumber daya pegawai sangat berpengaruh dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat supaya lebih maksimal sekaligus dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan.

3. Pendidikan merupakan cakrawala bagi seseorang, dan dengan pendidikan ini dapat digunakan oleh seseorang dalam bertindak secara logis dan rasional. pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan formal dan informal. Oleh karena itu pendidikan pegawai sebaiknya ditingkatkan lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Handoko, Hani, T. 1996. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2 cetakan ke 10. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, Malayu SP.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- , 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jimung, Martin, Msi. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintahan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara.
- Kartono, K. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Kencana, Inu. 2006. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1992. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali.
- Makmur, Moch. 1996. *Asas-Asas Manajemen*. Malang: FIA Unibraw.
- Milles, M.E3. dan Huberman A.M. 1992. *Analisis Dalam Kualitatif*;terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, LJ. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Musanef. 1996. *Pariwisata dan Pengembangan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nazir, Muh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pamudji, S. 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- . 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Payaman, J Simanjuntak. 1985. *Pengembangan Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFEUI.
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa Molan Benyamin. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian, SP. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sunindhia, et, al. 1993. *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Tambunan, Tulus TH. 2003. *Perekonomian Indonesia, Beberapa Masalah Penting*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- . 1990. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajawali.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wursanto, Ig. 1989. *Manajemen Kepegawaian I*. Yogyakarta: Kanisiua (Anggota IKAPI).

PERUNDANG-UNDANGAN

- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

JURNAL:

Basuki, Johannes. 2009. *Tantangan Ilmu Administrasi Publik: Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara*. STIA LAN, Jakarta: Disertai yang tidak dipublikasikan.

INTERNET:

Anonymous. 2008. *Perangkat Daerah*. Diakses pada tanggal 30 Januari 2010 dari <http://id.wikipedia.org>.

