

**KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
DISIPLIN KERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Camat Selaku Pimpinan Kantor Camat Ponorogo, Kabupaten
Ponorogo)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Devita Bekti Larasati

0610310054



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAH DAERAH

MALANG

2010



RINGKASAN

Devita Bekti Larasati, 2010, **Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Studi pada Camat selaku Pimpinan Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo)**, Dr. Suryadi, MS, Drs. Aspan Munadi, MAP, ±106 Hal + xv.

Pemerintah kecamatan merupakan perangkat daerah yang dipimpin oleh kepala kecamatan. Dalam pelaksanaan tugasnya ditujukan pada terselenggaranya pemerintahan yang baik, dan pada akhirnya tujuan pemerintahan ini akan mendukung tercapainya tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam UUD 1945.

Agar didalam tujuan nasional dapat tercapai maka penyelenggaraan pemerintahan memerlukan aparatur pemerintahan yang mempunyai disiplin kerja yang baik. Dalam pekerjaannya Camat selaku kepala kecamatan dan pimpinan dalam organisasinya mempunyai kewajiban mengarahkan pegawainya ke arah disiplin kerja.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana kepemimpinan Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai dan mendeskripsikan tentang disiplin kerja pegawai dan kendala-kendala yang dihadapi oleh Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

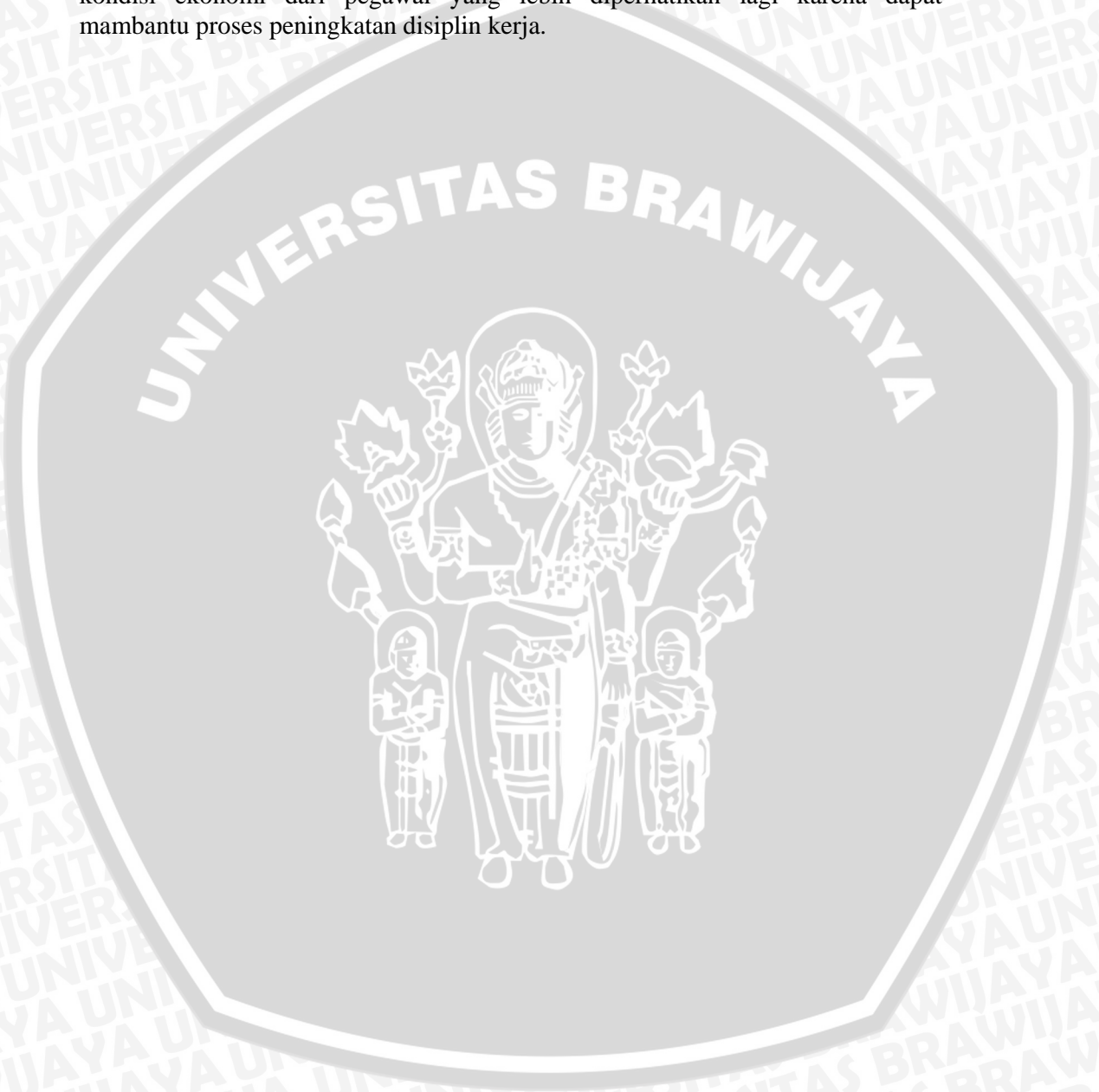
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode ini difokuskan pada 2 hal yaitu : (1) Kepemimpinan Camat yang meliputi pengambilan keputusan, komunikasi, pengawasan, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan pegawai. (2) Kondisi Disiplin Kerja pegawai yang meliputi ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturandan pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajiban. (3) Kendala-kendala kepemimpinan Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai meliputi motivasi dan kondisi ekonomi pegawai.

Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder yang disajikan dalam bentuk tabel dan diuraikan dalam bentuk kalimat yang sesuai. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisa dan disimpulkan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan lebih banyak mengacu pada kepemimpinan situasional karena Camat dalam mengambil keputusan masih meminta pendapat dari bawahan. Frekwensi komunikasi antara atasan dengan bawahan mengacu pada kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard karena komunikasi terjadi dua arah. Pengawasan yang dilakukan oleh Camat mengkombinasikan antara kepemimpinan situasional dan teori Y, kepemimpinan situasional terjadi karena dalam mendelegasikan kewenangannya Camat tidak terlalu melakukan pengawasan ketat, sedangkan kepemimpinan teori Y terjadi karena Camat menganggap bawahan sebagai individu yang mampu mengawasi diri sendiri. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana menekankan rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik pada setiap anggotanya. Pemberian kesejahteraan pegawai dilakukan Camat sebagai bentuk motivasi, dan hal ini merupakan kombinasi antara kepemimpinan situasional dan teori Y. (2) Kondisi Disiplin Kerja pegawai yaitu dengan melalui ketaatan dan pemahaman terhadap tugas dan kewajiban sudah cukup baik, karena pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik sehingga efektif dan efisien. (3) Kendala-kendala dalam kepemimpinan yaitu dengan motivasi pegawai dalam melakukan disiplin kerja masih kurang sehingga

Camat perlu melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawainya, serta kondisi ekonomi pegawai yang masih belum mencukupi sehingga menyebabkan terganggunya disiplin kerja.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disarankan oleh penulis bahwa frekwensi pengawasan di Kecamatan Ponorogo harus ditingkatkan karena masih banyak pegawai yang terlihat pada saat jam-jam kerja meninggalkan tugasnya dan kondisi ekonomi dari pegawai yang lebih diperhatikan lagi karena dapat mambantu proses peningkatan disiplin kerja.



SUMMARY

Devita Bakti Larasati, 2010, **A Leadership of Subdistrict Head in Improving Employee Work-Discipline (A Study on the Subdistrict Head as A Chief of Ponorogo Subdistrict)**, Dr. Suryadi, MS, and Drs. Aspan Munadi, MAP, 108 ± Hal + xv.

A subdistrict government is a local set, which is led by a subdistrict head. In the implementation of his/her tasks, it is aimed to the implementation of good governance, and ultimately the goals of this government will support the achievement of national objectives as stated in the constitution of Indonesia (UUD 1945).

To national objectives can be achieved, the government requires government officials that have a good working discipline. In his/her job as a head of the subdistrict and a leader in the organization, she/he has obligation to direct her/his employee in work-discipline.

The problem in this research is about the leadership of subdistrict head in improving the work-discipline of employees and describes about the work-discipline of employees and the obstacles faced by the subdistrict Head in improving the employee work-discipline.

The method used in this research is a qualitative method. This method focuses on 3 cases, namely: (1) Subdistrict head leadership involves decision-making, communication, supervision, leadership style, and welfare of employees. (2) Work-discipline conditions include employees' fidelity to obey the rules and the understanding toward their duties and obligations. (3) Obstacles of the subdistrict head leadership in improving the work-discipline of the employee include in motivation and employees' economic conditions.

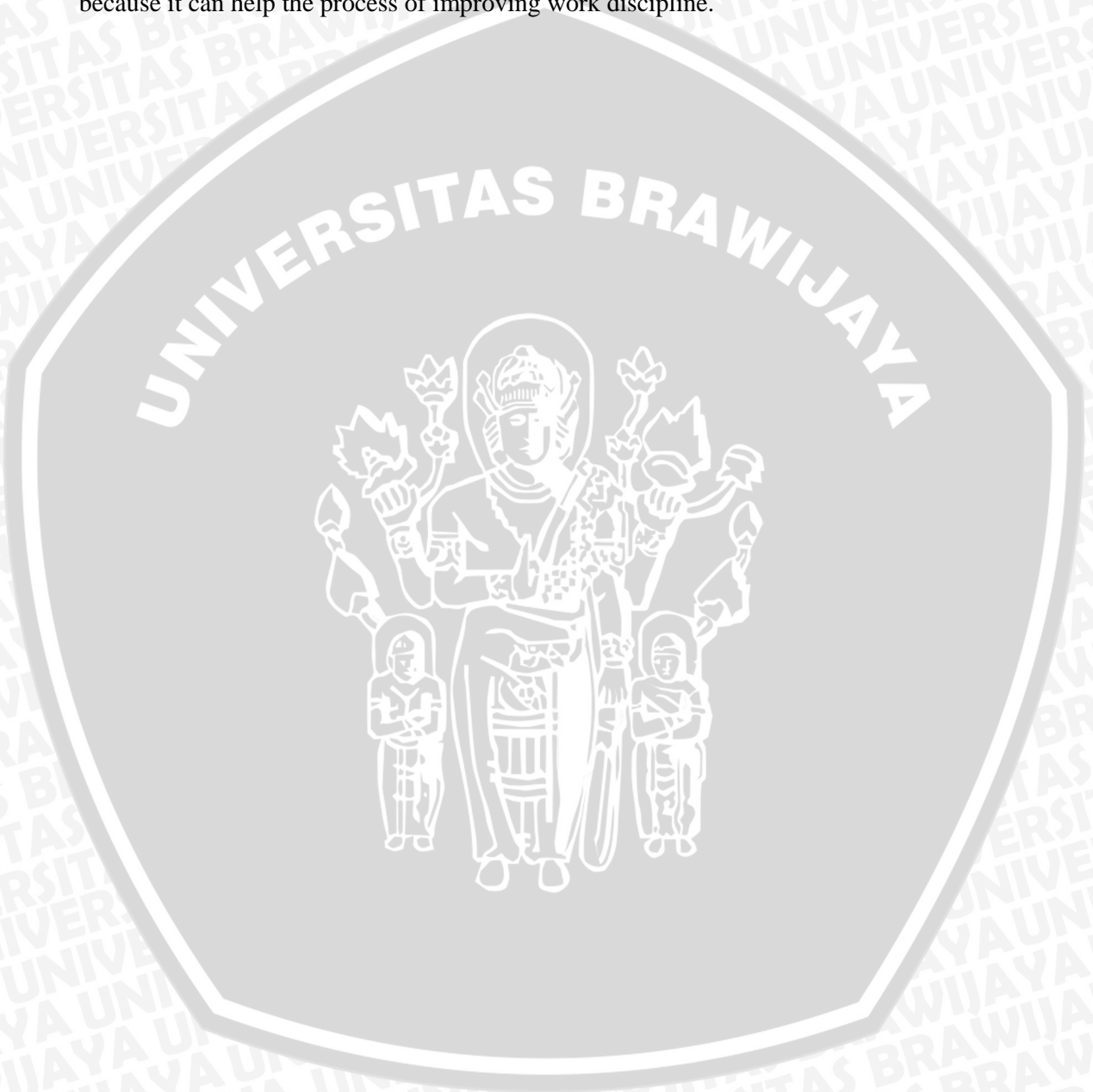
Data collection techniques are observation, interviews, and documentation. Data obtained from primary data and secondary data are presented in tabular form and it is described in the form of sentences appropriately. Then, data collected are analyzed and summarized.

The results of data analysis show that (1) employee involvement in decision-making is more often referred to as situational leadership in decision-making because subdistrict head still asks the opinion of the subordinates. The frequency of communication between superiors and subordinates refers to a situational leadership advanced by Hersey and Blanchard for communication occurs in two directions. Supervision conducted by the subdistrict Head combining situational leadership and Y theory, situational leadership occurs due to delegate his authority; he is not too strict in conducting supervision, while Y theory of leadership occurs because subdistrict head considered a subordinate as an individual who is capable of supervising themselves. Leadership style adopted by the subdistrict head is a democratic leadership style, which emphasizes the sense of responsibility and good cooperation in each member. The giving of welfare to the employees that is conducted by subdistrict head is a form of motivation, and this is a combination of situational leadership and Y theory. (2) Work-discipline conditions of employees through fidelity and understanding of the duties and responsibilities is good enough, because the employee can do his job very effectively and efficiently. (3) Obstacles of leadership by motivating employees to perform work discipline is still less so subdistrict head needs to conduct a surveillance and guidance towards his employees, and also economic

repository.ub.ac

conditions of them are still not enough with the result that causes interference to the work discipline.

Based on the research results, it can be suggested by the authors that the frequency of supervising in Ponorogo district should be increased because there are many employees who looked leaving their job during work hours, and the economic conditions of the employees should be given more attention again because it can help the process of improving work discipline.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI (Studi Pada Camat Selaku Pimpinan Kantor Camat Ponorogo, Kabupaten Ponorogo)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memnuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak M.R. Khairul Muluk, S.Sos. M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, beserta semua jajaran staf terkait.
3. Bapak Dr. Suryadi, MS selaku Ketua Komisi Pembimbing
4. Bapak Drs. Aspan Munadi, MAP selaku Anggota Komisi Pembimbing
5. Bapak Drs. Ayudya Riawan, M.Si selaku Camat Kecamatan Ponorogo beserta seluruh staf Kantor Camat Ponorogo Kabupaten Ponorogo.
6. Orang tua dan seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan dukungan serta kasih sayang yang tulus kepada kami, terutama dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Rekan-rekan Angkatan 2006 FIA Publik dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Malang, Februari 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

PERNYATAAN ORISINALITAS	
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
RINGKASAN	v
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Penelitian	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Pengertian Pemerintah Daerah	7
1. Pengertian Pemerintah Daerah	7
2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	9
B. Pemerintah Kecamatan	10
1. Pengertian Pemerintah Kecamatan	10
2. Susunan Organisasi Kecamatan	11
3. Kedudukan Camat selaku Pemimpin dan Kepala Kecamatan	12
C. Kepemimpinan	14
1. Pengertian Kepemimpinan	14
2. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan	27
3. Gaya Kepemimpinan	33
D. Disiplin Kerja	49
1. Pengertian Disiplin Kerja	49
2. Tujuan Pelaksanaan Disiplin Kerja	51
3. Cara Menegakkan Disiplin Kerja	52
E. Pegawai	54
1. Pengertian dan Kedudukan Pegawai Negeri Sipil	54
2. Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Pegawai	55
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	57
B. Fokus Penelitian	57
C. Lokasi dan Situs Penelitian	58
D. Jenis dan Sumber data	59
E. Teknik Pengumpulan Data	59
F. Instrumen Penelitian	60
G. Analisa Data	61

BAB IV. HASIL PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	63
1. Gambaran umum Kabupaten Ponorogo	63
a. Letak Geografis Kabupaten Ponorogo	64
b. Keadaan Demografi Kabupaten Ponorogo	65
c. Visi Misi Kabupaten Ponorogo	65
2. Gambaran umum Kecamatan Ponorogo	66
a. Keadaan Geografi Wilayah Kecamatan Ponorogo	67
b. Keadaan Demografi Kecamatan Ponorogo	67
c. Keadaan Sosio Kultural Masyarakat Kecamatan Ponorogo	68
1. Kehidupan Beragama dan Fasilitas Peribadatan yang Tersedia	68
2. Kehidupan Ekonomi dan Mata Pencaharian Penduduk	69
3. Tingkat Pendidikan dan Fasilitas Yang Tersedia	70
4. Tingkat Kesehatan dan Fasilitas Kesehatan Yang Tersedia	71
d. Kondisi Pemerintahan di Kecamatan Ponorogo	72
e. Keadaan Pegawai di Kecamatan Ponorogo	79
3. Kepemimpinan Camat	81
a. Aktifitas Pengambilan Keputusan	81
b. Komunikasi Atasan dengan Bawahan	83
c. Aktifitas Pengawasan dari Pimpinan	85
d. Gaya Kepemimpinan Camat	86
e. Pemberian Kesejahteraan Pegawai	87
4. Kondisi Disiplin Kerja Pegawai	88
a. Tingkat Ketaatan Pegawai	88
b. Pemahaman Pegawai Terhadap Tugas dan Kewajiban	91
5. Kendala-kendala Disiplin Kerja Pegawai	92
a. Camat	92
b. Pegawai	92
1. Motivasi Pegawai	92
2. Kondisi Ekonomi Pegawai	92
B. Pembahasan	93
1. Kepemimpinan Camat	93
a. Aktifitas Pengambilan Keputusan	94
b. Komunikasi Atasan dengan Bawahan	96
c. Aktifitas Pengawasan dari Pimpinan	98
d. Gaya Kepemimpinan Camat	101
e. Pemberian Kesejahteraan Pegawai	102
2. Kondisi Disiplin Kerja Pegawai	104
a. Tingkat Ketaatan Pegawai	104
b. Pemahaman Pegawai Terhadap Tugas dan Kewajiban	106
3. Kendala-kendala disiplin kerja pegawai	107
a. Camat	107
b. Pegawai	108
1. Motivasi Pegawai	108
2. Kondisi Ekonomi Pegawai	108

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	109
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Hal.
1.	Jumlah Penduduk WNRI, WNRI Keturunan Asing, WNA	68
2.	Jumlah Penduduk berdasarkan Agama yang dianut	68
3.	Jumlah Penduduk berdasarkan Tempat peribadatan	69
4.	Jumlah Penduduk berdasarkan Mata pencaharian	70
5.	Jumlah Penduduk berdasarkan Tingkat pendidikan	71
6.	Jumlah Penduduk berdasarkan Fasilitas kesehatan	72
7.	Daftar Inventarisasi Sarana Prasarana	78
8.	Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan	80
9.	Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Pangkat atau Golongan	80
10.	Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Status Kepegawaian	81
11.	Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan	82
12.	Frekwensi Komunikasi atasan dengan bawahan	85
13.	Pendapat pegawai tentang aktifitas dari pimpinan	86
14.	Pendapat pegawai tentang pemberian kesejahteraan pegawai dari pimpinan.	88
15.	Pendapat pegawai terhadap ketaatannya terhadap peraturan kerja	89
16.	Jenis pelanggaran dan sanksi yang diterima oleh pegawai	90
17.	Pendapat pegawai tentang pemahaman terhadap tugas dan kewajiban	91

DAFTAR GAMBAR

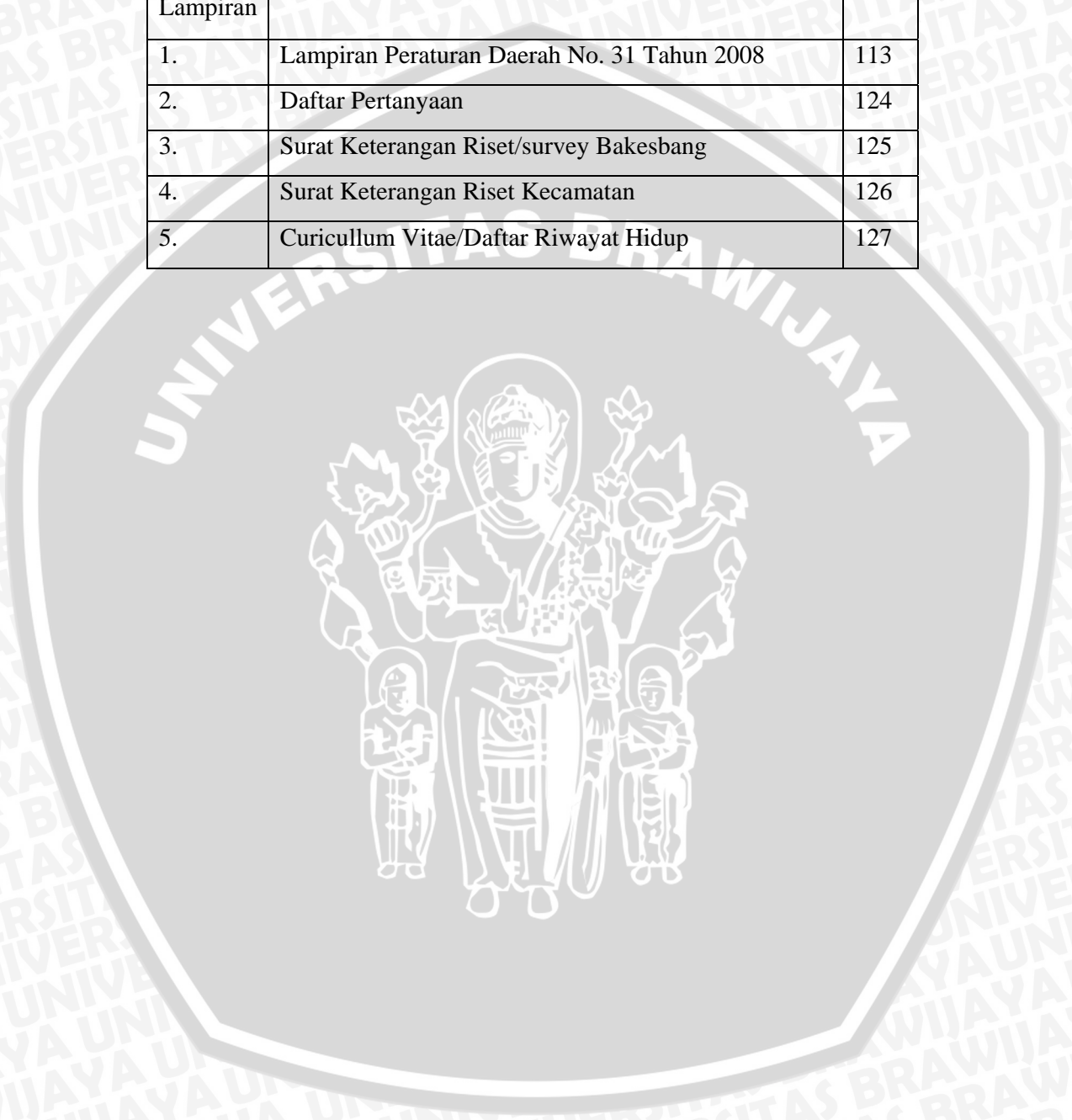
No. Gambar	Nama Gambar / Bagan	Hal.
1.	Susunan Organisasi Kecamatan Pola Minimal Menurut Kep. Mendagri Nomor 48 Tahun 1996	11
2.	Susunan Organisasi Kecamatan Pola Maksimal Menurut Kep. Mendagri Nomor 48 Tahun 1996	12
3.	Susunan Organisasi Kecamatan Ponorogo	77

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Keterangan	Hal.
1.	Lampiran Peraturan Daerah No. 31 Tahun 2008	113
2.	Daftar Pertanyaan	124
3.	Surat Keterangan Riset/survey Bakesbang	125
4.	Surat Keterangan Riset Kecamatan	126
5.	Curriculum Vitae/Daftar Riwayat Hidup	127



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Efektifitas dalam pelaksanaan otonomi daerah tercantum dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004, dimana titik berat pelaksanaan otonomi diletakkan pada kabupaten atau kota. Dalam hal ini peran dalam Pemerintah Daerah kabupaten atau kota dituntut mampu mengelola dan mengatur daerahnya sendiri dengan memanfaatkan segenap potensi sumber daya yang ada, baik itu potensi sumber daya alam, sumber daya manusia maupun potensi sumber dana. Sehingga dengan demikian seluruh perangkat di Pemerintahan Daerah perlu didayagunakan untuk menunjang pelaksanaan otonomi daerah.

Penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia telah mengalami pergeseran dari yang sebelumnya bersifat sentralistik dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah ke arah Desentralisasi yang ditandai dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Namun dalam perkembangan selanjutnya telah mengalami penyempurnaan dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Guna efektifitas pelaksanaan otonomi daerah maka dalam ketentuan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 telah menggariskan bahwa titik berat otonomi diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota. Pernyataan ini telah disebutkan dalam Bab I Pasal 2 ayat (1) yang berbunyi : “Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas Kabupaten dan Kota yang masing-masing mempunyai pemerintahan daerah”. Kemudian dalam Bab I Pasal 2 (2) disebutkan juga bahwa : “Pemerintahan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan”. Jadi disini berarti Kabupaten atau Kota merupakan daerah yang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Jadi jelas dengan adanya ketentuan Undang-undang yang demikian, maka membawa konsekuensi logis yang cukup berat bagi daerah Kabupaten atau Kota yang potensial untuk itu adalah Kecamatan. Hal ini sejalan dengan ketentuan pada

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pada Bab IV Pasal 126 Ayat (1) dan (2) yang berbunyi : “(1) Kecamatan dibentuk di wilayah Kabupaten / Kota dengan Perda berpedoman pada Peraturan Pemerintah”, dan “(2) Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagaimana wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah”.

Memandang pemerintahan kecamatan sebagai suatu organisasi, maka kerjasama yang solid untuk mencapai tujuan adalah suatu upaya yang rasional yang harus digunakan guna keberhasilannya. Hal ini sejalan dengan pendapat James D. Money seperti yang dikutip oleh Sarwoto (1994,h.11) tentang Organisasi itu sendiri yaitu :” bahwa organisasi adalah segi formal daripada administrasi, sekaligus mesin daripada administrasi serta saluran melalui mana segala rencana serta policy dilaksanakan”. Sedangkan administrasi itu sendiri menurut Sondang P. Siagian: “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dalam suatu organisasi tidak terlepas dari pemimpin dan yang dipimpin atau bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dengan orang yang dipimpinnya, hal ini dimaksudkan agar ia mampu mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang lain untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian suatu organisasi kepemimpinan untuk menggerakkan bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta selalu berupaya untuk dapat membentuk karakter kepribadian yang baik, termasuk di dalamnya untuk meningkatkan kedisiplinan bagi para pegawai dengan semaksimal mungkin adalah sesuatu yang wajib untuk dilakukan.

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap organisasi dan tidak hanya terbatas berlaku pada suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan bisa berlaku dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu. Dengan demikian fungsi dari kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan bisa berlaku menggerakkan dan mengendalikan perilaku pegawai. Perilaku yang ditampakkan dalam bentuk sikap, cara berpikir, dan bertindak dari

para anggota organisasi tidak selalu sama dengan yang diinginkan oleh pemimpin dalam organisasi dalam menggerakkan anggotanya.

Kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi dan sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam pencapaian tujuan kelompok atau organisasi pada umumnya termasuk organisasi pemerintahan. Sosok seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu (Kartono, 2005:39). Sehingga dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi, salah satu kunci yang sangat berperan disini yaitu pemimpin.

Disiplin merupakan salah satu permasalahan penting dalam penyelenggaraan tugas pekerjaan pada setiap pegawai, hal ini disebabkan bahwa setiap pegawai memiliki tingkat pemahaman yang berbeda, baik mengenai tingkat pemahaman dalam tugas pekerjaan maupun tentang kewajiban peraturan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan selain itu disiplin juga mempengaruhi dalam motivasi seseorang. Namun hal tersebut sering terlihat juga adanya pegawai yang pada jam-jam kerja sering meninggalkan pekerjaannya atau mangkir saat jam kantor hal inilah yang biasanya menyebabkan dalam penyelesaian tugasnya maupun dalam pemberian pelayanan yang dirasakan samaunnya sendiri. Akan tetapi tidak sedikit pula pegawai yang bekerja dengan penuh kesadaran dan disiplin yang tinggi serta dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan demikian Camat dituntut untuk memperhatikan kebutuhan seluruh perangkatnya, baik pegawai yang menduduki jabatan tertentu maupun pegawai dari unsur staf atau bawahan. Dengan semakin banyaknya beban pekerjaan yang dipikul pada pelaksanaan kinerja pegawai kecamatan, maka camat harus selalu ikut berperan serta aktif dalam upaya peningkatan disiplin kerja pada pegawai. Karena camat selaku penanggung jawab seluruh rangkaian pelaksanaan kegiatan instansinya. Oleh karenanya camat sudah seharusnya membekali diri dengan kualitas dan bobot teknik dalam upaya peningkatan disiplin pada para pegawainya agar mampu meminimalisir berbagai permasalahan di wilayahnya.

Begitu juga kantor Kecamatan Ponorogo merupakan Kecamatan yang memiliki letak strategis yang berada ditengah-tengah kota dimana kondisi

masyarakatnya yang beraneka ragam, mulai dari status sosial, tingkat pendidikan maupun tingkat perekonomiannya menuntut agar dalam pelayanan yang optimal dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Hal ini tidak akan mungkin terwujud bila pegawai maupun staf dalam bekerja melayani masyarakat tidak adanya kedisiplinan dalam bekerja. Karena dalam penyelesaian suatu tugas pekerjaan sangat tergantung pada disiplin yang dimiliki oleh pegawai sebagai unsur pelaksana.

Mengingat pentingnya suatu gaya kepemimpinan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta, serta dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai dan guna bagi kelancaran dan kemajuan organisasi, oleh karenanya maka seorang pemimpin harus dapat melaksanakan kepemimpinan, tugas dan kewajibannya dengan baik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dengan melakukan penelitian yang kemudian dituangkan dalam judul : **“Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai“ (Studi Pada Camat Selaku Pimpinan Kantor Camat Ponorogo, Kab Ponorogo).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai?
2. Bagaimanakah kondisi disiplin kerja pegawai pada kantor Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala-kendala dalam mempengaruhi kepemimpinan Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Substansi dasar penelitian ini adalah Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai pada camat selaku pimpinan Kecamatan Ponorogo Di Kabupaten Ponorogo. Sehubungan dengan hal ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk dapat mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.
2. Untuk mendeskripsikan mengenai kondisi tentang disiplin kerja pegawai pada kantor Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo.
3. Untuk menganalisa dan mendeskripsikan mengenai kendala-kendala yang mempengaruhi kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

D. Kontribusi Penelitian

1. Bagi Mahasiswa
 - a. Dapat mengenal lebih jauh mengenai realita ilmu yang telah diterima di perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan.
 - b. Memperdalam dan meningkatkan ketrampilan dan kreativitas diri dalam lingkungan sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki.
 - c. Menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman selaku generasi yang dididik untuk siap terjun langsung di masyarakat khususnya di lingkungan kerja.
2. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi
 - a. Sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sampai sejauh manaprogram atau kurikulum yang telah diterapkan sesuai kebutuhan masyarakat pengguna lulusan program.
 - b. Untuk memperkenalkan instansi pendidikan Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya kepada instansi yang membutuhkan lulusan atau tenaga kerja yang dihasilkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bagi Instansi yang bersangkutan
 - a. Merupakan sarana untuk alih ilmu di bidang administrasi khususnya administrasi Publik dan lain-lain bagi kemajuan instansi yang bersangkutan.
 - b. Merupakan sarana penghubung antar instansi dan Lembaga Pendidikan Tinggi.
 - c. Sebagai sarana untuk memberikan pertimbangan dalam menentukan kriteria lulusan yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan.

Dilihat dari segi sumber daya manusia yang dihasilkan Lembaga Pendidikan Tinggi.

E. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan menguraikan tentang apa yang menjadi latar belakang peneliti dalam mengambil pembahasan tentang Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin kerja Pegawai.

Bab II Tinjauan Pustaka menguraikan tentang konsep-konsep yang mendukung pelaksanaan penelitian. Dalam bab ini meliputi pengertian dan pembahasan secara mendalam mengenai kepemimpinan, pemerintahan kecamatan, dan disiplin kerja pegawai.

Bab III Metode Penelitian menjelaskan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data yang dipergunakan.

Bab IV Hasil dan Pembahasan menyajikan data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti, yang meliputi gambaran umum Kecamatan dan data-data lainnya yang kemudian diolah, dianalisa, dan diinterpretasikan.

Bab V Kesimpulan menyajikan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diajukan untuk perbaikan, baik untuk pihak kantor kecamatan maupun pihak lain yang membutuhkan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pembentukan Daerah Otonom melalui Desentralisasi, pada hakikatnya adalah menciptakan efisiensi dan inovasi dalam pemerintahan. Desentralisasi dapat menciptakan integrasi bangsa. Otonomi Daerah, sebagai salah satu bentuk “Desentralisasi” pemerintahan, pada hakikatnya, ditujukan untuk memenuhi kepentingan bangsa keseluruhan, yaitu upaya untuk lebih mendekati tujuan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mewujudkan cita-cita masyarakat yang lebih baik, masyarakat yang lebih adil dan makmur, pemberian, pelimpahan, dan penyerahan tugas-tugas kepada daerah.

Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, juga terdapat keseragaman bentuk Pemerintahan Daerah di Indonesia baik untuk daerah Propinsi maupun untuk daerah Kabupaten dan Kota. Dalam Undang-Undang No 22 Tahun 1999, Pemerintah Daerah sebagai organ pelaksana pemerintahan di daerah selalu tepat asas dengan mencakup DPRD (*council*) dan Kepala Daerah (*mayor*). Akan tetapi, pada Undang-Undang tersebut istilah pemerintah daerah hanya diperuntukkan bagi kepala daerah beserta perangkat daerah hanya diperuntukkan bagi kepala daerah beserta perangkat daerah dan tidak mencakup DPRD yang disebut sebagai badan legislatif daerah.

Pasal 3 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa Pemerintahan Daerah terdiri (a) Daerah Propinsi yang terdiri atas Pemerintah Daerah Propinsi dan DPRD Propinsi; dan (b) Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang terdiri atas Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dan DPRD Kabupaten/Kota.

Daerah Propinsi bukan merupakan pemerintah atasan dari daerah kabupaten dan kota sehingga tidak ada hubungan hierarki. Daerah kabupaten dan daerah kota mencerminkan pelaksanaan asas Desentralisasi secara bulat dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan tanggung jawab. Oleh karena pelaksanaan asas Dekonsentrasi hanya diletakkan di daerah Propinsi sebagai wilayah Administrasi, kini di daerah Kabupaten dan Kotatidak ada lagi wilayah administrasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemandirian daerah otonom. Bahkan berbagai kawasan khusus yang selama ini dibina oleh pemerintah pusat atau pihak lain sebagai pencerminan asas delegasi atau desentralisasi fungsional seperti badan otorita, kawasan industri kawasan perkebunan, kawasan pertambangan, kawasan pariwisata dan sebagainya kini berlaku ketentuan peraturan daerah otonom.

Pembentukan Daerah Otonom dilakukan berdasarkan pertimbangan kemampuan ekonomi, potensi daerah, sosial budaya, sosial politik, jumlah penduduk, luas daerah, dan pertimbangan lainnya. Pembentukan daerah, nama, batas, dan ibu kota ditetapkan dengan Undang-Undang. Perubahan batas yang tidak mengakibatkan penghapusan suatu daerah, perubahan nama daerah, serta perubahan nama dan pemindahan ibu kota daerah ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Daerah yang tidak mampu menyelenggarakan Otonomi Daerah dapat dihapus atau digabung dengan daerah lain. Selain itu, daerah dapat dimekarkan menjadi lebih dari satu daerah. Kriteria penghapusan, penggabungan, dan pemekaran daerah ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah, sementara pelaksanaannya ditetapkan dengan Undang-undang.

Dalam menjalankan urusan Otonomi, daerah memiliki hak dan kewajiban. Hak Daerah Otonom meliputi mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya; memilih pimpinan daerah; mengelola aparatur daerah; mengelola kekayaan daerah; memungut pajak dan retribusi daerah; mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya lainnya yang berada di daerah; mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah; dan mendapatkan hal lain yang diatur dalam peraturan Perundang-undangan. Sementara itu, kewajiban Daerah Otonom meliputi: melindungi masyarakat; menjaga persatuan, kesatuan, dan kerukunan nasional, serta keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia; meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat; meningkatkan kehidupan demokrasi; mewujudkan keadilan dan pemerataan; meningkatkan pelayanan dasar pendidikan; menyediakan fasilitas pelayanan

kesehatan; menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak; mengembangkan sistem jaminan sosial; menyusun perencanaan dan tata ruang daerah; mengembangkan sumber daya produktif daerah; melestarikan lingkungan hidup; mengelola administrasi kependudukan; melestarikan nilai sosial budaya; membentuk dan menerapkan peraturan Perundang-undangan sesuai dengan kewenangannya; dan kewajiban lain yang diatur dalam Peraturan Perundang-Undangan.

2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang demokratis dan mampu melayani setiap kepentingan setiap masyarakat yang jauh dari pusat pemerintahan, maka perlu dibentuk suatu pemerintahan yang otonom dari pemerintah-pemerintah

Dasar pembentukan Pemerintahan Daerah telah ditetapkan dalam UUD 1945 pada pasal 8 yang berbunyi “Pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang, dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa.

Dengan demikian Undang-Undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada daerah sebagaimana tertuang dalam ketetapan MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan Pembagian. Dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan dibuatnya peraturan perundangundangan tentang Pemerintah Daerah menunjukkan bahwa sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia sangat labil. Hal ini akan menyulitkan bagi aparatur di daerah dalam menjalankan pemerintahan di daerah.

B. Pemerintah Kecamatan

1. Pengertian Pemerintah Kecamatan

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, Pasal 126 ayat 2 dinyatakan bahwa :”Kecamatan dipimpin oleh camat dalam pelaksanaan tugasnya

memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah”. Dari uraian tersebut jelaslah bahwa Camat selaku pimpinan dalam organisasi pemerintahan Kecamatan, juga berarti pemimpin pemerintahan di Kecamatan.

Pemerintah kecamatan adalah perangkat daerah kabupaten atau kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat. Kedudukannya strategis karena merupakan tempat penyelenggaraan urusan-urusan dalam rangka pelaksanaan fungsi pemerintahan umum. Disamping itu pemerintah kecamatan juga dibebankan tanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan desentralisasi dan pembangunan. Kegiatan dan tanggung jawab pemerintah wilayah kecamatan harus dapat melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dengan baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dimana menurut Sudarwan (2004,h.20) menyatakan bahwa :”Seorang pemimpin atau manajer pada berbagai organisasi hendaknya mampu memotivasi dan mengkoordinir stafnya agar dapat berperilaku sesuai dengan peraturan organisasinya.

Camat berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 4-5 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa:

- (4). Dimaksud dalam ayat (2) di angkat oleh Bupati/ Walikota atas usul sekretaris daerah kabupaten/kota dari pegawai negeri sipil yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundangan.
- (5). Camat dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagaimana dimaksud Dalam ayat (2) dan ayat (3) dibantu oleh perangkat kecamatan dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris kabupaten/kota.

Maka dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa Camat selaku pemimpin dalam organisasi pemerintahan Kecamatan harus mampu meningkatkan motivasi dan disiplin kerja pada pegawainya untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan.

Dalam peraturan pemerintah kecamatan agar berdaya guna dan berhasil guna dalam penyelegaraan tugasnya diperlukan struktur organisasi yang baik, dan

guna pengaturannya untuk kecamatan yang diatur dalam suatu undang-undang. Pengaturan tentang pemerintah Kecamatan ini tercantum dalam Kep.Mendagri Nomor 48 Tahun 1996 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kecamatan.

Selanjutnya susunan organisasi pemerintahan kecamatan pola minimal dinyatakan dalam Bagian II, Pasal 2 yang berbunyi :

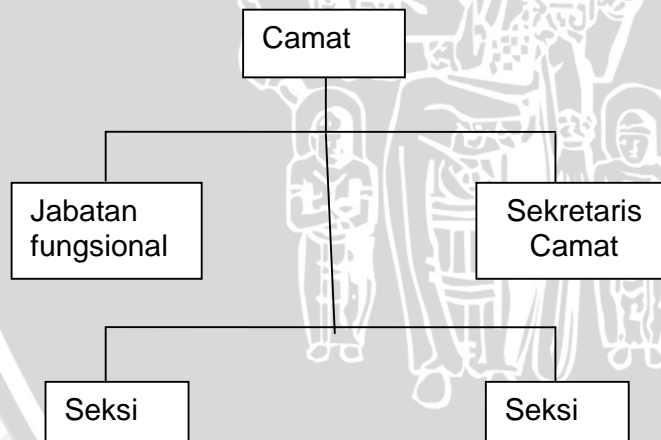
“Organisasi pemerintahan kecamatan pola minimal terdiri dari :

- a. Camat
- b. Sekretariat
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Pembangunan Masyarakat Desa/Kelurahan
- e. Kelompok Jabatan fungsional”.

Maka untuk melihat lebih jelasnya susunan organisasi pemerintahan kecamatan dengan Pola Minimal sebagai berikut :

Gambar 1

Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Pola Minimal Menurut Kep. Mendagri Nomor 48 Tahun 1996



Sumber : Keputusan Mendagri No. 48 Tahun 1996

Sedangkan susunan organisasi pemerintahan kecamatan pola maksimal dinyatakan dalam bagian IV, Pasal 23 yang berbunyi :

“Organisasi pemerintahan kecamatan pola maksimal terdiri dari :

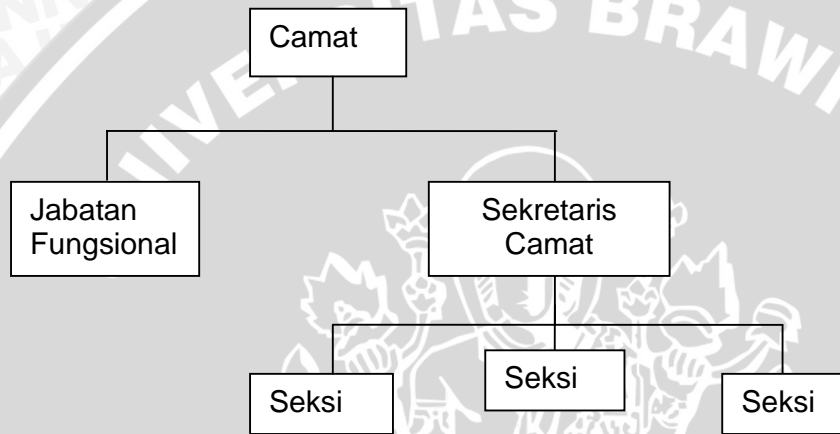
- a. Camat
- b. Sekretariat
- c. Seksi pemerintahan
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
- e. Seksi pembangunan Masyarakat Desa/Kelurahan

- f. Seksi Kesejahteraan Sosial
- g. Seksi Pelayanan Umum
- h. Kelompok Jabatan fungsional”.

Maka untuk melihat lebih jelasnya susunan organisasi pemerintahan kecamatan dengan Pola Maksimal sebagai berikut :

Gambar 2

**Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Pola Maksimal Menurut
Kep. Mendagri Nomor 48 Tahun 1996**



Sumber : Keputusan Mendagri No. 48 Tahun 1996

Dari kedua pola diatas dapat dinyatakan bahwa organisasi pemerintahan kecamatan dalam prakteknya mempunyai susunan organisasi yang berbeda yang mana nantinya disesuaikan dengan beban tugas yang diemban dan situasi serta kondisi wilayah kecamatan yang bersangkutan.

3. Kedudukan Camat Selaku Pemimpin dan Kepala Kecamatan

Dengan kedudukan yang demikian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, pasal 1 “Bahwa Kecamatan adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah Kabupaten atau daerah Kota dan tugasnya camat yaitu memiliki wewenang sebagai administrator pemerintahan, administrator pembangunan, administrator kemasyarakatan.

Berkaitan dengan camat sebagai administrator pembangunan, maka upaya meningkatkan kesejahteraan yang menjadi bagian dari pembangunan ekonomi merupakan tugas yang wajib dilaksanakan camat guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya. Untuk peningkatan kesejahteraan

masyarakat, maka camat melalui system kinerjanya dituntut untuk melaksanakan fungsi koordinator dan fungsi kepamong prajaan yang meliputi pelaksanaan tugas-tugas rutin pemerintah daerah, tugas-tugas dari pemerintah pusat maupun tugas-tugas dalam penanganan masalah-masalah setempat.

Kedudukan camat sebagai administrator pembangunan juga merupakan pembangunan ekonomi masyarakat yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat di wilayahnya. Dengan kinerja pegawai yang maksimal diharapkan mampu membantu penduduk miskin dalam penyediaan prasarana untuk memperbaiki kondisi desa atau kelurahan tertinggal, kepemimpinan camat diwilayah kecamatan sebagai administrator diharapkan mampu mensejahterakan masyarakat di wilayahnya.

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dinyatakan bahwa kecamatan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Di dalam mengemban tugas sebagai abdi Negara dan aparatur Negara camat mempunyai tugas dan fungsi. Sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 126 ayat 3 Undang-undang No.32 Tahun 2004 bahwa camat mempunyai tugas umum yang meliputi :

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggara upaya ketentraman dan ketertiban umum
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakkan peraturan perundang-undangan
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
- e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat kecamatan
- f. Membina penyelenggaraan pembangunan desa dan atau kelurahan
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Sebagai Kepala Wilayah, camat juga mempunyai tugas rangkap yaitu sebagai administrator pemerintah, administrator pembangunan, administrator kemasyarakatan, walaupun tugas terpisah satu sama lainnya namun dalam prakteknya tugas tersebut saling terkait.

Fungsi sebagai administrator pemerintahan, camat merupakan aparat pemerintah pusat yang berfungsi menjalankan pimpinan pemerintahan diwilayahnya dan berusaha untuk mewujudkan tugas-tugas pemerintahan secara baik, dengan adanya pelaksanaan tugas-tugas pemerintah tersebut maka akan dapat menjamin tercapainya tujuan pemerintah seperti tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang berkeadilan sosial berdasarkan Pancasila. Untuk itu agar tugas-tugas pemerintahan berjalan dengan baik, maka di bidang pengorganisasian pemerintahan yang dipimpin harus baik pula sehingga dapat menunjang tugas-tugas pembangunan.

Jadi dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Camat selaku kepala pemerintahan ditingkat Kecamatan tidak hanya sebagai kepala yang diangkat melalui surat keputusan dan mengandalkan kekuasaan, tetapi ia sekaligus sebagai pimpinan pemerintahan yang hendaknya dapat diterima dan diakui baik oleh bawahan maupun masyarakat dimana ia melaksanakan tugas dan kewajibannya.

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya adalah membimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya adalah membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi untuk memimpin atau orang yang mempunyai fungsi membimbing atau menuntun. Sedangkan pengertian kepemimpinan itu sendiri sangat beragam, untuk itu penulis akan mengutip pendapat dari beberapa para ahli yang sudah mendapatkan pengakuan dari disiplin ilmu yang dimilikinya.

Pengertian pemimpin menurut Djanalis Djanaid (2004,h.9) adalah “orang yang mempunyai kemampuan atau kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain”. Pemimpin tersebut diangkat oleh pengikut, mengandalkan kewibawaan personal, bertindak sebagai pencetus ide, bertanggung jawab pada anak buah, dan merupakan bagian dari pengikut.

Sedangkan pengertian dari kepemimpinan itu sendiri sangat beragam, untuk itu penulis akan mengutip pendapat dari beberapa para ahli yang sudah mendapatkan pengakuan dari disiplin ilmu yang dimilikinya.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut Miftah Thoha (1995,h.9) adalah” merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan ataupun kelompok”. Dalam hal ini Sutarto (1998,h.25) memberikan pengertian kepemimpinan yaitu “rangkaiian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, Stoner (1986,h.114) memberikan referensi bahwa ada 4 implikasi penting dalam pendefinisian kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut dengan kesediaan mereka menerima pangarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan kepemimpinan manajer tidak akan relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari semua kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa dari kegiatan anggota kelompok yang tidak dapat secara serupa mengarahkan kegiatan pemimpin. Namun demikian anggota kelompok jelas akan mempengaruhi kegiatan itu dalam beberapa cara.
- c. Selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin dapat mempunyai pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa yang harus dikerjakan, tetapi mungkin pengaruhnya atas bawahannya yang akan menentukan apakah tugas itu dilaksanakan dengan benar atau tidak.
- d. Dengan demikian kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya. Pengaruh (*influence*) dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan bawahannya sehingga bukan sesuatu yang pasif tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa paksaan.

Kepemimpinan merupakan aktivitas yang terjadi diantara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan

dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin maupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disusun suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Jadi kepemimpinan itu sebagai suatu fenomena atau kualitas kegiatan-kegiatan kerja dan interaksi di dalam suatu kelompok, ia merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerja sama. Kepemimpinan dan kelompok (*group*) adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan dan juga sebaliknya kepemimpinan hanya ada di dalam situasi interaksi kelompok dan seseorang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia berada di luar kelompok.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa didalam kepemimpinan seorang pemimpin harus mengetahui peranan dan sifat-sifat yang dilakukan pemimpin dalam mengemban tugasnya, antara lain:

a. Peranan Pemimpin

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan 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,h.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 adalah keterampilan insan (*human skill*). Peranan yang bersifat interpersonal menampakan diri dalam tiga bentuk. *Pertama*, selaku simbol 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. *Ikedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk

memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataan 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 aset organisasi yang kritical 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 diterima 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 diselenggarakan. *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 menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek yang ditanganinya.

b. Sifat Pemimpin

Upaya untuk menilai sukses atau gagal nya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang

sistematis tersebut membuahakan teori yang disebut sebagai *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan). Ordway Tead dalam Kartono (2008,h.44) mengemukakan 10 sifat pemimpin sebagai berikut:

1. Energi jasmaniah dan mental (*phsichal and nervous energy*)

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan, atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah habis. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, *ausdauer* (keuletan), ketahanan batin dan kemauan yang laur biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*)

Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua prilaku yang dikerjakan, dia atau persis kemana arah yang mau ditujunya, serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya. Tujuan tersebut harus disadari benar, menarik dan sangat berguna bagi pemenuhan hidup bersama.

3. Antusiasme (*enthusiasm*, semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar)

Pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti bernilai memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses dan menimbulkan semangat. Semua ini membangkitkan antusiasme, optimisme, dan sangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.

4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)

Affection itu berarti kesayangan, kasih saying, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi. Sebab pemimpin ingin membuat mereka senang, bahagia, dan sejahtera. Maka kasih saying dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak.

Sedang keramah-tamahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut. Keramahan juga memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama mencapai satu sasaran tertentu.

5. Integritas (*intergrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib seperjuangan yang sama. Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Sedang kelompok yang dituntun menjadi semakin percaya dan semakin menghormati pemimpinnya.

Dengan segala ketulusan hati dan jujur, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.

6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)

Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Dia menguasai pesawat-pesawat mekanik tertentu, serta memiliki kemahiran-kemahiran social untuk memimpin dan memberikan tuntutan yang tepat serta bijaksana. Terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar ia tercipta maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitasnya.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya ia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar para pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya. Dia harus menampilkan ketetapan hati dan tanggung jawab, agar dia selalu dipatuhi oleh bawahannya.

8. Kecerdasan (*intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dengan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Maka orang yang cerdas akan mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam waktu yang jauh lebih pendek dan dengan cara yang lebih efektif daripada orang yang kurang cerdas.

Kecerdasan dan orignitas yang disertai dengan daya imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-

kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah social yang gawat dan konflik-konflik di tengah masyarakat.

9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

Pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Disamping menuntun dan mendidik dia diharapkan menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan pelatihan-pelatihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai atau gagal suatu proses.

10. Kepercayaan (*faith*)

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai.

Sedangkan penerapan dalam sistem pelaksanaan kepemimpinan, terdapat adanya suatu teori-teori yang menyatakan tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi serta unsur-unsur dalam kepemimpinan. Penjelasan tersebut antara lain sebagai berikut.

c. Teori-teori kepemimpinan

Banyak studi ilmiah yang dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa tentang kepemimpinan. G.R Terry dalam Kartono (2008,h.73) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan yaitu :

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan pada atas perintah dan paksaan. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut otokrat keras. Ciri-ciri khasnya adalah:

- a. Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- b. Dia menentukan kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang. Akan tetapi hanya memberitahukan pada

setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus dilakukan.

- d. Dia memberikan pujian atau kritik pribadi pada setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Dia hanya bersifat baik kepada orang-orang yang patuh pada dirinya, sebaliknya dia akan bertindak keras serta kejam terhadap orang-orang yang tidak patuh kepadanya.

2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan atau mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja bagi para pengikut dan angka buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mau mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan, martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat suasana hati dan lain-lain.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menetapkan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya dengan mengidentifikasi tujuan dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui kebijakan tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilanya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak *becus* mengurus dan dia menyerhakan anggotanya. Biasanya dia tidak mempunyai keterampilan teknis, sedangkan kedudukan sebagai pemimpin dimungkinkan oleh system nepotisme atau lewat praktik *penyuapan*.

Pendeknya pemimpin *laissez faire* itu pada artinya bukan seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang "dipimpinnya" bersifat santai-santai. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama yaitu dia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pola tingkah laku pemimpin tersebut erat berkaitan dengan :

- a. Bakat dan kemampuannya
- b. Kondisi dan situasi yang dihadapi
- c. *Good-will* atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul.

7. Teori Sifat Orang-orang besar (*Trait of Great Men*)

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada setiap pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinanya. Ada

beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *inteligensi* tinggi, baik inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasive dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mampu memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah actual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan suatu tipe kepemimpinan yang relevan pada masa itu.

Maka kepemimpinan harus bersifat *multi-dimensional* serba bisa dan serba terampil, agar dia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah. Teori ini beranggapan bahwa teori ini terdiri atas tiga elemen dasar yaitu pemimpin-pengikut-situasi. Maka situasi dianggap sebagai elemen paling penting, karena memiliki paling banyak variabel dan kemungkinan yang bisa terjadi.

Teori ini kemudian berkembang sebagai teori situasi-personal, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk dari situasi keadaan. Kepemimpinan didominir oleh kepribadian pemimpin, kelompok pengikut yang dipimpin, dan situasi saat itu dengan segenap peristiwanya. Jadi ada *field dynamic of leadership* yang menjelaskan bahwa interaksi antar pemimpin dan situasinya akan membentuk tipe kepemimpinan tertentu.

Muncul kemudian anggapan bahwa setiap situasi bisa memunculkan orang bisa untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinannya yang cocok dengan zaman itu. Teori situasi personal lebih menitikberatkan pada dinamik interaksi antara pemimpin dengan rakyat melalui interkasi, untuk menjaring dan memenuhi harapan dan keinginan rakyat secara mendasar. Sebab rakyat itu adalah subyek yang memiliki keinginan, perasaan dan harapan yang harus diperhatikan oleh pemimpin dan pemerintah.

9. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Pada teori ini ada variabel pokok yaitu:

- a. Kepemimpinan yang cocok dan memperhatikan hati nurani rakyat dengan segenap harapan, kebutuhan dan kemampuannya.
- b. Organisasi yang disusun dengan baik agar bisa relevan dengan kepentingan rakyat disamping kebutuhan pemerintah.
- c. Interaksi yang akrab dan harmonis antara pemerintah dan rakyat, untuk menggalang persatuan dan kesatuan dan hidup damai bersama-sama.

Fokus dari teori ini ialah rakyat dengan segenap harapan dan kebutuhan harus diperhatikan dan pemerintah mau mendengar suara hati rakyat agar tercapai Negara yang makmur, adil dan sejahtera bagi setiap warga negara dan individu.

Aktivitas pemimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan. Adanya satu orang yang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian tujuan/sasaran tertentu.

Hubungan antara 2 pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan. Bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya, jelas karena apabila dia tidak mampu melakukannya berarti ia tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Ada 2 macam pengaruh seorang pemimpin. Pertama-tama disebut hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok. Disamping itu terdapat pula kelakuan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi stabilitas kelompok dan kepuasan para anggota. Disamping itu dapat dikatakan pula bahwa terdapat dua jenis interaksi antara para anggota individual kelompok yang bersangkutan.

Belakangan ini perusahaan maupun pemerintahan yang gagal dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dan kalau diperhatikan penyebab dari kegagalan tersebut adalah karena kurang efektifnya manajerial dari perusahaan itu sendiri.

Banyak tantangan yang cukup berat dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia mengarahkan bawahannya sehingga senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan kelompoknya. Sering kali dijumpai pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dan memerintahkan bawahannya tanpa memperhatikan keadaan tidak harmonis dalam sebuah organisasi.

d. Unsur-unsur kepemimpinan

Kepemimpinan berhubungan dengan orang yang dapat mempengaruhi orang/pihak lain untuk dapat bekerja sama untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hubungan kerjasama itu ada karena interaksi/reaksi dari orang-orang secara timbal balik di dalam suatu perusahaan. Menurut Widarsono (2004,h.23) berikut ini adalah unsur-unsur kepemimpinan :

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
2. Kemampuan mengarahkan bawahan atau orang lain
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Inti kepemimpinan adalah proses pemberian pengaruh. Proses ini terjadi secara alami pada setiap sistem sosial.

1. Setiap anggota suatu system sosial, kapan saja, dimana saja akan memperlihatkan kepemimpinan
2. Proses pemberian pengaruh tidak selalu terjadi satu arah
3. Kepemimpinan bukan suatu posisi tetapi suatu proses interaksi.

Tujuan Pemberian Pengaruh meliputi :

1. Mendapatkan keterikatan (commitment) dan kerjasama kelompoknya
2. Menggerakkan kelompoknya untuk mencapai sasaran yang telah disetujui
3. Menggunakan sebaik-baiknya keterampilan, energy serta bakat kelompoknya.

Sehingga kepemimpinan pada hakekatnya adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Konsep kepemimpinan erat sekali dalam sehubungan dengan kekuasaan pemimpin untuk memperoleh alat untuk mempengaruhi perilakunya para pengikutnya.

2. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

Fungsi dan tugas kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dikerjakan dan dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan mengenai apa yang dimaksud dengan fungsi kepemimpinan adalah sulit, dan sama sulitnya dengan memberikan definisi mengenai kepemimpinan itu sendiri. Kesulitan ini terjadi sebab kepemimpinan menarik perhatian para pakar untuk menelitinya, sehingga melahirkan penelitian kepemimpinan yang berbeda-beda, hampir semua pakar melakukan penelitian kepemimpinan. Masing-masing hasil penelitian berdiri sendiri dan tidak saling terkait dan sesuai dengan latar belakang para pakar.

Selain mempunyai fungsi yang harus dilaksanakannya, menurut Sukarna (1990,h.1) fungsi dari pemimpin adalah “mengarahkan, membina, mengatur menunjukkan terhadap orang-orang yang dipimpin agar orang-orang yang dipimpin itu senang, sehaluan serta terbina dan menurut terhadap kehendak dan tujuan daripada organisasi”.

Menurut Siagian (1994,h.47) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang handal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Tugas yang diemban oleh seorang pemimpin secara umum dapat dibagi menjadi dua hal utama. Kedua hal tersebut menurut Keating (1995,h.9) adalah pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Lebih lanjut Keating menyatakan tugas kepemimpinan tersebut adalah :

- a. *Initiating* (memulai) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
- b. *Informating* (memberitahu) yaitu kegiatan untuk memberi informasi atau data, fakta, dan pendapat yang diperlukan.
- c. *Supporting* (mendukung) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas bersama.

- d. *Regulating* (mengatur) yaitu kegiatan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- e. *Evaluating* (menilai) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensi dan untung ruginya.
- f. *Summarizing* (menyimpulkan) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.

Sedangkan tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok antara lain:

- a. *Encouraging* (mendorong) yaitu bersikap hangat, bersahabat dan menerima orang-orang.
- b. *Expressing feeling* (mengungkapkan perasaan) yaitu menyampaikan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok.
- c. *Harmonizing* (mendamaikan) yaitu merupakan tindakan untuk mendamaikan dan mempertemukan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang.
- d. *Compromizing* (mengalah) yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat serta perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinya.
- e. *Gatekeeping* (memperlancar) yaitu kesediaan untuk membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan memberikan gagasan-gagasan.
- f. *Setting standards* (memasang aturan permainan) yaitu menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Ada beberapa kesimpulan yang dapat di ambil dalam hal ini adalah bahwa dalam proses hubungan antar pemimpin dengan bawahan terjadi suatu hubungan antar pengaruh dan kewibawaan yang diberikan secara tidak merata pada suatu landasan yang legitimatif.

- a. Dari definisi tersebut memberikan petunjuk tidak ada seorang pemimpin yang terisolasi, berdiri sendiri. Kepemimpinan akan terbentuk apabila ada hubungan antara yang dipimpin dengan pemimpin.
- b. Sifat dinamis kepemimpinan meliputi pemimpin, bawahan, dan situasi yang spesifik.
- c. Kepemimpinan tidak dapat dipelajari di dalam suatu kevakuman melainkan harus dipelajari di dalam kerangka kelompok.
- d. Kepemimpinan adalah hasil dari pada pertukaran antara bawahan dan pemimpin dan yang mau membawa kepuasan bagi kedua belah pihak. Misalnya adalah menjembatani kelompok-kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang

pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan yang harus dijalankan tersebut menurut pendapat Hadari dan Martini (1995,h.72) adalah “Menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perorangan maupun bersama-sama”. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan dari penjelasan fungsi tersebut dengan jelas.

Selain yang dikemukakan diatas, maka terdapat pula fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi :

a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan seorang pemimpin sangatlah penying, karena dalam kondisi ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang mendadak seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, rasioanal, dan bertanggung jawab. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1986,h.47) yang menyatakan bahwa “Setiap orang yang menduduki jabatan pemimpin ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasioanal dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya”.

Terdapat tiga proses dalam pengambilan keputusan yaitu :

1. *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan intelligent.
2. *Design activity*, yaitu proses mengemukakan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut.
3. *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternative atau kemungkinan pemecahan.

Jadi pada hakekatnya pengambilan keputusan menurut Siagian (1989,h.47) adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat daripada masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisa masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisa sehingga ditemukan alternatif yang

paling rasional dan penilaian dari pada hasil yang dicapai sebagai akibat dari pada keputusan yang diambil.

b. Motivasi

Fungsi lain dari kepemimpinan pemerintahan, yang termasuk suatu kepemimpinan adalah memotivasi bawahannya, yaitu usaha memberikan dorongan-dorongan agar orang atau pegawai mau bekerja atau bergerak dengan sadar untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sarwoto (1994,h.21) yang menyatakan bahwa “Motivasi dapat diartikan sebagai usaha untuk membangkitkan keinginan seseorang atau kelompok agar orang atau kelompok itu berbuat sesuai yang dikehendaki dan tercapai tujuan organisasi secara efisiensi”.

c. Pengawasan

Pengawasan menurut Siagian (1986,h.19) adalah “Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi yang penting yang harus dijalankan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, karena dengan fungsi ini pemimpin dapat mengetahui apakah pegawai menjalankan tugasnya dengan tertib dan teratur.

Adapun teknik pengawasan pimpinan yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung menurut Djaenuri (1989,h.12) yaitu “Pengawasan yang dilakukan secara pribadi, dimana pimpinan atau pengawasan yang dilakukan secara pribadi, dimana pimpinan atau pengawas datang melihat, meninjau, meneliti dan memperoleh laporan secara langsung pula”.

Dalam praktek pengawasan langsung ini dilakukan berbagai amcam cara, seperti supervise (pengamatan secara berkelanjutan) atau inspeksi (pengawasan di lokasi yang berbeda dengan tempat kedudukan pimpinan / pengawas). Lebih lanjut Djaenuri (1989,h.13) menyatakan “pengawasan langsung, khususnya dengan supervise ini sangat positif, karena dapat memupuk dan meningkatkan disiplin bawahan serta semangat kerja mereka, membina dan meningkatkan penghargaan bawahan terhadap atasan secara

langsung pada sasaran yang diamati, maka segera pada saat itu pula dapat diambil tindakan kalau menemukan hambatan”.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung menurut Djaenuri (1989,h.115) yaitu “pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan / pengawas melihat dan memeriksa, meneliti dan mengkaji bahan-bahan atau laporan yang diterima”.

Dari beberapa pendapat yang telah peneliti uraikan diatas, maka kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi pegawai dapat dinilai melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Metode pengambilan keputusan yang dimaksud adalah cara pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dengan melibatkan bawahan atau tidak. Hal ini dijadikan indikator karena dengan melibatkan bawahan atau tidak dalam mengambil keputusan dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Jadi metode ini dapat dinilai dengan memberikan kesempatan gagasan atau ide tentang pekerjaannya.
- 2) Pengawasan kerja adalah kegiatan mengamati, melihat, meneliti yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya dalam bekerja. Pengawasan ini dapat dilihat dari pemberian kepercayaan dan tanggung jawab pada pegawai terhadap tugas dan fungsinya.
- 3) Kemampuan mengarahkan. Indikator ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang adalah kemampuan mengarahkan agar bawahan dapat menjadi rekan kerja yang baik dan mekakukan tugas sebagaimana yang diharapkan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Lembaga Administrasi Negara (1985,h.56) yang menyatakan bahwa :

“Pemimpin harus dapat menjelaskan bahwa kebijaksanaan, tugas dan perintah serta larangan yang harus dipatuhi bawahan, memberikan pedoman-pedoman kerja dan mengoreksi serta menunjukkan pula bagaimana yang seharusnya”.

Jadi kemampuan mengarahkan ini dapat dinilai dari memberikan penjelasan kepada pegawai terhadap suatu tugas, memeriksa laporan baik lisan maupun tulisan, dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dengan memberitahukan kelaliman yang dilakukan dalam menjalankan tugas.

Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi yang dikembangkannya. Oleh

karena itu berarti fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam sosial suatu kelompok atau organisasi. Jadi dalam hal ini bagian dari fungsi seorang pemimpin yaitu dengan kemampuan mengarahkan dapat dinilai dari memberikan pengarahan dan penjelasan kepada pegawai terhadap suatu tugas, memeriksa laporan baik lisan maupun tulisan, dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dengan memberikan kelaliman yang dilakukan dalam menjalankan tugas.

d. Komunikasi dalam Kepemimpinan

Teori komunikasi adalah cabang psikologi yang membahas komunikasi dalam segala fasenya, yaitu manusiawi, mekanis, institusional atau kelembagaan. Teknik komunikasi ialah tata cara hubungan yang efisien baik melalui penggunaan alat-alat komunikasi maupun tidak dengan semua unsur yang saling melibatkan diri dalam satu unit sosial.

Dalam hal ini suatu komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah penting sebagai alat untuk mengkoordinasikan instruksi-instruksi dan informasi-informasi dari atasan kepada bawahan. Oleh karena itu sifat cara-cara mengadakan hubungan itu akan berbeda pada setiap bentuk kepemimpinannya.

3. Gaya Kepemimpinan

Setelah kita mengetahui pengertian kepemimpinan, maka tentu mempunyai 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 atau pengikut. Namun pemahaman ini saja belum cukup. Perlu pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan.

Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang terhadap aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan mengenai suatu gaya kepemimpinan.

Menurut Thoha (2007,h.78) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dalam situasi dan kondisi saat ini ketika orang membicarakan tentang kepemimpinan, mereka mengidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otoriteris 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.

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter, Demokrasi dan Laissez Faire

Menurut Ralph White dan Ronald Lippit dalam Winardi (2007,h.79), ada tiga macam gaya kepemimpinan beserta indikatornya sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan otoriter/otorokratis

Otokrat berasal dari kata *autos* yang artinya sendiri, dan *kratos* yang berarti kekuasaan. Jaidf otokrat berarti kekuasaan absolute.

Kepemimpinan otorokratis mendasarkan diri pada kekuasaan atau paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Dan berambisi sekali untuk menguasai. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sifat menyisihkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otorokratis itu senantiasa ingin berkuasa tunggal, dan mengausai keadaan.

Sifat dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/kuno, ketat dan kaku. Dengan keras dia mempertahankan *business*, efektivitas dan efisiensi. Maka atokratis itu disebut sebagai ketat dan kaku serta berorientasi pada struktur dan tugas-tugas. Pemimpin mau bersikap baik terhadap bawahan asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri.

Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal dan berambisi untuk menguasai situasi. Karena itu dia disebut otokrat keras. Ciri-ciri khasnya adalah :

a. Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.

- b. Dia menentukan *policies*/kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi hanya memberitahukan kepada anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan.
- d. Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Sikapnya selalu menjauhi kelompoknya (menyisihkan diri) sebab dia menganggap diri sendiri sangat istimewa. Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, seksama sesuai dengan prinsip-prinsip namun keras dan kaku. Tidak pernah ia mau mendelegasikan otoritas. Sikap dan prinsipnya sangat *konservatif*. Dia hanya bersifat baik terhadap orang-orang yang patuh terhadap dirinya. Sebaliknya, dia akan bertindak keras serta kejam terhadap orang-orang yang tidak mau mematuhi dirinya.

Otokrat lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan *nonkonformitis*. Dia hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. Dia mau bersikap loyal kepada anggota-anggotanya, dan tidak sayang mengeluarkan banyak uang serta biaya, asal bawahan bersedia patuh, tidak boleh meminta atau menuntut, tidak boleh memilih harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya. Semua pihak dipaksa untuk menerima dan menyukai pendirian, kemauan dan kebijaksanaannya.

Otokrat inkompeten banyak miripnya dengan “bayi”. Bayi itu mempunyai banyak energy dan dia ingin mendominasi orang lain, selalu mau berkuasa mutlak, sering bersikap tiranik. Selalu dia membuat kekeliruan dan tidak imbang jiwanya. Segenap tingkah laku, perbuatan, sikap, pujian dan caci-makinya bergantung pada emosi-emosi sesaat. Dia selalu mau berkuasa, namun dia merasa bimbang dan tidak pasti. Dia selalu ingin mengangkat pegawai-pegawai yang berkarakter lemah, mau mengeluh setinggi langit akan ketidakmampuan pegawai-pegawai tadi. Perintah-perintahnya tidak disesuaikan dengan keterbatasan sarana yang ada. Sebagai akibatnya, dia memaksa semua anggota agar secara “buta tuli” untuk mematuhi komandonya.

Berbeda dengan kedua tipe otokrat terdahulu yang memiliki prinsip-prinsip konservatif yang kuat, otokrat inkompeten ini justru tidak punya prinsip. Dia tidak mau mengindahkan moral. Sifat jahat, suka membohong, suka menyongok, menyuap dan munafik. Tidak segan-segan dia menggunakan cara-cara busuk untuk mencapai tujuan/obyek yang ingin dicapainya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin demokratis dapat digolongkan dalam:

a. Pemimpin demokratis tulen

Pemimpin demokratis tulen ini merupakan pembimbing yang baik buat kelompoknya. Dia menyadari tugasnya adalah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik pada setiap anggotanya. Dia tahu bahwa organisasi/lembaga bukanlah masalah pribadi atau individual, akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Dia mau mendengarkan nasehat serta sugesti semua pihak dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap organisasi seefektif mungkin pada saat-saat yang tepat.

Dia sadar bahwa dia tidak mampu bekerja seorang diri. Karena itu dia mau mendapatkan bantuan dari semua pihak. Dia memerlukan dukungan dan partisipasi dari bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support* dukungan moril dari teman-teman sejawat yang sederajat kedudukannya dengan dirinya.

Dengan demikian organisasi yang dipimpinnya akan terus berjalan lancar sekalipun dia tidak ada ditempat. Sebab otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, sehingga semua orang merasa pasti dan aman, juga merasa senang menunaikan tugas-tugasnya.

b. Pemimpin demokratis palsu/pura-pura (*pseudeo*-demokratis)

Sebaliknya pemimpin *pseudeo*-demokratis pada umumnya mempunyai sifat-sifat berusaha untuk bersikap demokratis. Akan tetapi karena dia berkarakter lemah, merasa selalu bimbang dan tidak mempunyai pendirian. Bedanya ialah pemimpin *pseudeo*-demokratis ini sifatnya lebih *sentimental*. Pada saat berhati lapang dia menganggap semua orang sebagai orang dalam, dengan semboyan “kita semua adalah satu keluarga

besar yang bahagia”. Sedang pada saat dia berhati buram, maka munculah kemunafikan dan macam-macam sifat kelicikan.

Pemimpin yang demokratis itu 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.

Pemimpin yang demokratis biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai symbol kebaikan, karena ia mau bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Pemimpin demokratis ini tidak berusaha menjadi majikan. Semua anggota kelompok selalu ingin bertatap muka dan bertukar pikiran dengan dirinya yang dianggap sangat simpatik. Semua prestasi kerjanya selalu dinilai dengan kriteria “hasil kami bersama-sama”. Ringkasnya bentuk-bentuk kesuksesan selalu diungkapkan dengan bentuk kerja sama. Khususnya superioritas pemimpin yang demokratis itu ialah kemauan mengumpulkan banyak informasi dan kebijaksanaan dari semua anggota kelompok, dan bisa memanipulasi semua dengan efektif.

Setiap kelompok sosial pasti memiliki pola tingkah laku yang sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mengaturnya, dan pasti tidak bergantung pada sifat-sifat individual setiap anggota kelompok. Pada kepemimpinan demokratis, ada ditanamkan disiplin oleh kelompok itu sendiri dalam suasana yang demokratis.

Kepemimpinan yang demokratis itu pada situasi yang normal, keadaanya lebih superior dibandingkan dengan kepemimpinan *laissez-faire* dan otoriter. Sebab utamanya ialah menurut Toha(2007,h.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 disiplin kerja dan ketepatan waktu kerja yang jauh lebih tinggi dari kedua tipe diatas. Sebab kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Dan tekanan sosial serta kontrol sosial yang diberikan setiap anggota kelompok

kepada sesama kawan (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 bisa 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 mengkristalisasi 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 bisa dipahami bahwa kepemimpinan demokratis pada dasarnya lebih baik daripada kepemimpinan *laissez-faire* dan otoriter.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pada kepemimpinan *Laissez-faire* itu 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 sistem 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 organisai atau lembaga yang dipimpinnya kacau balau. Ringkasnya 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 semaunya sendiri.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengerti dan mandalami kemampuan dan kedewasan bawahannya sangat berpengaruh pada gaya yang dipilihnya dalam memimpin dan pada gilirannya akan mempengaruhi tercapainya tujuan yang dikehendaki. Menurut Kencana (2006,h.27) kepemimpinan sebagai suatu gaya, karena keputusan dalam mendefinisikan kepemimpinan, para teoritis manajemen telah berusaha menggambarkannya dalam gaya. Dengan kata lain, kita cenderung menggolongkan seorang pemimpin berdasarkan cara ia memimpin menurut cara pandang kita mengenai dia. Dengan sendirinya, seseorang mungkin berbeda pendapat dengan orang lain mengenai gaya seorang pemimpin. “Gaya” ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

a Teori X dan Y

Pemimpin dalam proses kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang organisasinya, bawahan, dan lingkungan eksternalnya. Asumsi dan persepsi ini akan menjadi dasar bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perilakunya dalam proses kepemimpinannya. Bagaimana ia bertindak dan berpikir untuk mengambil keputusan semaunya dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang dunia secara keseluruhan.

Mc Gregor menegaskan bahwa ada asumsi yang diyakini oleh pemimpin tentang manusia yang bersifat bipolar dan asumsi ini pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dan tindakannya. Kedua jenis asumsi ini dinamakan dengan teori X dan teori Y.

Asumsi Teori X

- 1) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha dihindarinya.
- 2) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan dengan hukuman dan hadiah
- 3) Pemimpin memandang bawahan sebagai seorang yang dimotivasi terutama oleh kebutuhan pokok, uang, dan kebutuhan akan rasa aman.
- 4) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang tidak ambisius, tidak ingin maju, malas dan tidak menginginkan serta menghindari tanggung jawab.
- 5) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang harus dikendalikan dengan ketat dan menganggap bawahan sebagai orang yang tidak mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya didalam organisasi tanpa bantuan dari pemimpinnya.

Pemimpin yang memegang teori X ini cenderung memandang bawahan hanya sebagai alat produksi semata, dimotivasi oleh hukuman dan hadiah, tidak memiliki keinginan untuk maju dan menghindari tanggung jawab. Akibatnya pemimpin harus mengawasi mereka dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan organisasi dengan keras. Pemimpin lebih banyak memberikan perintah dan otoriter.

Asumsi Teori Y

- 1) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang menyenangkan dan alamiah seperti bermain.
- 2) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai pengendalian diri dan pengawasan diri mereka terlibat dalam pekerjaannya.
- 3) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai ambisi, ingin maju dan menginginkan tanggung jawab dan melaksanakannya dengan baik.

- 4) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang dimotivasi, terutama oleh kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan untuk berprestasi, mendapat pengakuan dan mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.
- 5) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggung jawab dan kreatif sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang ketat.

Pemimpin yang memegang teori Y ini akan beranggapan bahwa bawahan adalah individu yang bisa berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi karyawannya.

b Pendekatan Dyadic

Sedangkan menurut George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004,h.55-56), mengembangkan mengenai pendekatan dyadic, dikatakan bahwa pendekatan ini menegaskan bahwa teori sifat dan perilaku terlalu menyederhanakan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Teori dyadic memfokuskan pada konsep pertukaran antara seorang pemimpin dan seorang bawahan, yang dikenal dengan hubungan dyadic. Teori ini menguji kenapa pemimpin mempunyai pengaruh yang lebih besar pada seorang bawahan, dibandingkan dengan seorang bawahan lainnya. Teori ini menegaskan bahwa seorang pemimpin akan membentuk hubungan yang berbeda antara bawahan yang satu dan bawahan yang lainnya.

Teori dyadic ini terdiri dari beberapa macam yaitu :

1) Teori-Teori Vertical Dyad Linkage (VDL)

Menurut Fred Danareau seperti yang dikutip oleh Safaria (2004,h.56) menjelaskan mengenai Teori Vertical Dyad Linkage (VDL), teori ini menekankan tentang pentingnya pemimpin membentuk dyad dengan tiap-tiap bawahan dalam organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa setiap bawahan akan mempunyai penilaian yang berbeda tentang pimpinannya. Bawahan yang satu akan menggambarkan tentang pimpinannya dengan kesan yang lebih positif, seperti adanya rasa saling percaya dan saling menghormati. Sebaliknya bawahan yang lainnya akan menilai hubungannya dengan pemimpin kurang memiliki rasa saling percaya dan saling menghormati, hal

ini menunjukkan kualitas hubungan yang rendah antara bawahan dan pemimpin.

Teori VDL ini memunculkan apa yang dinamakan dengan fenomena in-group dan out-group dalam hubungannya dengan pemimpin. Dalam in-group, bawahan yang menilai pimpinannya lebih positif, telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpinnya dan menjadi asisten yang memainkan peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Sedangkan menurut kelompok out-group, tidak memiliki peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Kelompok in-group memiliki akses yang lebih tinggi pada pemimpin, sementara out-group cenderung bersikap pasif dan tidak memiliki akses pada pemimpin. Kelompok in-group lebih mengekspresikan pengaruh timbal balik dan memiliki usaha kolaboratif dengan pemimpin.

2) Teori Leader Member Exchange (LMX)

Sedangkan menurut Teori Leader Member Exchange (LMX) mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dengan bawahan, yang menekankan bahwa hasil yang terbaik dicapai melalui proses pertukaran pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses frekwensi komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen.

3) Teori Partnership Building

Menurut teori Partnership Building yang ditegaskan oleh George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004,h.58-59) menegaskan bahwa teori ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk dapat mengembangkan hubungan yang efektif dengan sejumlah besar bawahan. Teori ini menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut teori pemimpin yang efektif harus mampu memberikan seluruh bawahan akses untuk pertukaran hubungan pemimpin bawahan yang berkualitas. Pemimpin memandang setiap bawahan secara khusus dan membimbing mereka secara individual dengan cara positif. Pemimpin juga harus memberikan dorongan, bimbingan, motivasi dan latihan dan bawahan akan meresponnya dengan produktifitas kerja.

4) Teori Sistem dan Jaringan Kerja

Dalam teori ini menjelaskan mengenai teori kepemimpinan kharismatik, teori berlandaskan keyakinan bahwa pemimpin yang kharismatik mempunyai kekuatan supranatural, kekuatan yang tidak tampak, mengandung kekuatan magis melalui pancaran pribadi yang mempengaruhi bawahannya secara luar biasa. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh pengikutnya, konsep pemimpin yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama.

5) Teori Kepemimpinan Kharismatik

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burn seperti yang dikutip oleh Safaria (2004,h.62) mengatakan bahwa ada dua tipe kepemimpinan dalam politik, yaitu kepemimpinan yang transformasional dan kepemimpinan yang transaksional. Dalam kepemimpinan yang transformasional dicirikan sebagai kepemimpinan yang bercirikan pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan untuk menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh, sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Sedangkan kepemimpinan yang transaksional adalah lebih berfokus kepada pemimpin dan bawahan, tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan pada bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya.

6) Teori Kepemimpinan Situasional

Menurut gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat 4 macam model kepemimpinan yaitu:

- 1 *Telling* (member tahu) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi satu arah, bersifat instruksi-instruksi yang mengarahkan bawahan secara ketat didalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada gaya ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan.
- 2 *Selling* (mempromosikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah dari pimpinan, walaupun masih memberikan pengarahan tapi pemimpin masih meminta arahan dari bawahan sebelum

membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan turut bertanggung jawab atas pekerjaannya.

3 *Participating* (berpartisipasi) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan suatu kerja sama antara pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan memberikan akses komunikasi yang penting. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas kerja.

4 *Delegating* (mendelegasikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan kebebasan di dalam pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Kematangan para pengikut (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Variabel-variabel dalam kematangan ini hendaknya mempertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Demikian halnya seorang individu atau kelompok akan dapat dikatakan dewasa atau matang dalam pengertian umum.

Menurut George R. Terry (2005,h.52-59) ada beberapa jenis kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan menurut situasinya

Ada beberapa faktor yang terpenting untuk menentukan jenis kepemimpinan adalah situasinya. Atasan dan bawahan menyesuaikan dengan situasinya dan diikuti pula dengan penyesuaian sikap secara timbal balik. Menurut Frederick G. Fiedler tentang kepemimpinan hanya menyumbangkan pemikiran terhadap jenis kepemimpinan ini. Ada 3 dimensi untuk mengukur efektifitas kepemimpinan yaitu :

- a) Hubungan antar pemimpin dan yang dipimpin atau jumlah kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
- b) Tingkatan tugas-tugas bawahan, apakah berupa struktur tugas atau sekedar rutinitas.
- c) Kekuasaan yang melekat pada fungsi kepemimpinan tersebut.

2. Kepemimpinan menurut perilaku pribadinya

Sesuai dengan namanya, perilaku dari pemimpin penting sekali di dalam bentuk kepemimpinan ini. Ia cukup fleksibel untuk menggunakan tindakan-tindakan yang sesuai untuk setiap situasi, sambil melihat kemampuan, tingkat pengawasan yang diinginkan, dan apakah pemimpin tersebut ingin memutuskan permasalahan yang bersangkutan. Pemimpin seperti ini biasa bersikap otoriter sekali.

3. Kepemimpinan yang tugas sentris

Kepemimpinan ini berkembang dan tumbuh pada berbagai kekuatan yang beraksi dan mengadakan interaksi terus-menerus dengan memberikan penekanan kepada pekerjaan yang sedang dilaksanakan dan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kondisi jenis ini melahirkan kepemimpinan tugas sentris yang menekankan pada pelaksanaan tugas pekerjaan. Sedangkan kepemimpinan yang pekerja sentris bersifat terhadap orang dan hubungan antar manusia.

4. Kepemimpinan pribadi

Motivasi dan pengarahan menimbulkan kontak antar pribadi pegawai. Maka lahirlah hubungan yang dekat antar pemimpin dan bawahannya, apabila kiat mengkaji kepemimpinan pribadi maka situasinya diliputi oleh karakteristik pribadi dan suasana yang informal.

5. Kepemimpinan demokrasi

Adalah kepemimpinan yang menekankan kepada partisipasi dan pemanfaatan gagasan-gagasan anggota kelompok yang selanjutnya harus mengetahui subjek yang dibicarakan.

6. Kepemimpinan otoriter

Di dalam jenis kepemimpinan ini dapat dikatakan, dasar keyakinan disini adalah bahwa kepemimpinan hanya dimiliki oleh seorang pemimpin karena ia memiliki wewenang karena menjadi pemimpin.

7. Kepemimpinan paternalistik

Di dalam kepemimpinan jenis ini system kepemimpinan ini memiliki pengaruh kebapakan antara pemimpin dengan kelompoknya, dan tujuannya adalah untuk melindungi pengikut-pengikutnya.

8. Kepemimpinan tradisional

Dalam kepemimpinan jenis dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang ada pada dirinya merupakan kepemimpinan yang berasal dari keturunan sebelumnya. Atau dengan kata lain seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang berasal dari generasi sebelumnya atau keturunannya.

Sedangkan menurut Thoha (2007:66-68) menyebutkan bahwa ada 4 gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. Intruksi
Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Gaya Konsultatif
Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Gaya Partisipasi
Perilaku yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
4. Gaya Delegasi
Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Selain itu Thoha juga mengemukakan mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional dan pendekatan perilaku.

1. Kepemimpinan situasional

Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Thoha (2007:63) didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memerhatikan perannya, yang lebih efektif di dalam interkasinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lain-lain misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan, dan waktu kerja, penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

2. Kepemimpinan Perilaku

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interkasi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Gaya tersebut akan menjadi efektif jika diterapkan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, tipe pemimpin dan tipe bawahan sendiri. Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan diterapkan dalam suatu organisasi dengan memperhatikan ketiga hal di atas, bukan sesuatu yang tidak mungkin akan dapat dicapai hasil yang diharapkan. Namun sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi, maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan.

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, gaya, dan kepribadian sendiri sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku atau tipe kepemimpinannya.

Menurut Likert (<http://patawari.wordpress.com>) tipe-tipe pemimpin antara lain:

- a. *Task oriented behaviour* (berorientasi pada tugas)
Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya para manajer lebih efektif berorientasi pada tugas, seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang diperlukan.
- b. *Relationship oriented behaviour* (berorientasi pada hubungan)
Jenis perilaku atau tipe kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif untuk mengerti bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karier mereka, selalu memberi informasi pada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, memberikan kepercayaan, rasa percaya dan apresiasi terhadap ide-ide bawahan, serta memberi pengakuan terhadap kontribusi keberhasilan bawahan.
- c. *Participative*
Dalam tipe ini para manajer menggunakan secara *ekstensif* supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendir-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan memecahkan konflik.

Sedangkan Reddin dalam artikelnya *What Kind of Manager* yang disunting oleh Sumidjo (1992:150) menentukan watak dan tipe pemimpin atas 3 pola dasar, yaitu:

- a) Berorientasi Tugas (*Task Orientation*)
- b) Berorientasi Hubungan kerja (*Relationship Orientation*)
- c) Berorientasi hasil yang efektif (*effectives orientation*)

Berdasarkan ketiga tipe tersebut maka dapat diketahui bahwa tipe atau perilaku yang berorientasi pada tugas penting kelihatannya pada *initiating structure*. Perilaku atau tipe yang berorientasi pada hubungan lebih memberi otonomi kepada bawahan dalam menentukan bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan yang bagaimana menentukan kecepatan kerja. Sedangkan tipe atau perilaku yang partisipatif dan efektif dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kinerja tingkat tinggi.

D. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Keberhasilan pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya banyak tergantung pada kesediannya untuk bekerja keras dan lebih mendahulukan kepentingan masyarakat daripada kepentingan individu atau golongan. Oleh sebab itu perlu sekali bagi pegawai negeri memiliki kedisiplinan yang tinggi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan maupun pembangunan. Kedisiplinan bukan hanya datang dan pulang tepat waktu akan tetapi dari itu merupakan sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis ataupun tidak, dengan demikian disiplin kerja dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan yang berlaku itu ditaati oleh setiap pegawai. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh The Liang Gie (1982,h.49) bahwa “Disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang bergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan baik”.

Selanjutnya dari segi etimologi, menurut Moekijat (1999,h.139) : “disiplin berasal dari bahasa latin *“disciplina”* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan”.

Luthans (1999,h.23) menegaskan bahwa : “budaya kerja merupakan aspek penting penentu sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran. Salah satu aspek yang dapat digunakan untuk melihat budaya kerja aparat pemerintah daerah adalah disiplin kerja”.

Sedangkan pendapat yang lebih lengkap dikemukakan oleh Siagian (2000,h.305) bahwa : “ disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”.

Dengan demikian pengertian disiplin kerja dapat diartikan sebagai kepatuhan dan kesetiaan terhadap pekerjaan juga rasa tanggung jawab penuh terhadap apa yang dikerjakan. Oleh karena itu dalam melaksanakan disiplin kerja bukan sekedar melaksanakan peraturan dan tata tertib tetapi lebih dari itu. Mereka harus memahami dan mematuhi nilai-nilai serta kaidah yang berlaku di tempat kerjanya.

Hal ini berarti mereka harus mempunyai inisiatif, kreatifitas, dan juga prakarsa demi keberhasilan tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian di atas maka gejala disiplin kerja dapat terlihat pada saat para pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat waktu, mereka berpakaian rapi, dapat menggunakan alat-alat pelengkap dengan hati-hati sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, mereka menghasilkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang memuaskan serta mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh kantor dimana mereka bekerja dan mereka memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan ataupun menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Disiplin kerja yang mantap pada hakekatnya akan tumbuh dan terpancar dari hasil kesadaran. Disiplin yang tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan disiplin yang lemah dan tidak bertahan lama. Disiplin yang tumbuh atas dasar kesadaran diri, yang demikian itulah yang diharapkan selalu tertanam dalam setiap diri pegawai. Disiplin kerja juga berkaitan dengan factor sikap mental seorang pegawai, oleh karena itu bimbingan dan penyuluhan rohani juga merupakan faktor yang penting untuk membentuk sikap disiplin kerja pegawai. Sejalan dengan ini, Nawawi (1995,h.30) menegaskan bahwa:

“Faktor keagamaan sangatlah penting artinya bagi pengendalian diri dalam bentuk kesadaran yang datang dari dalam diri seseorang untuk tidak berbuat sesuatu yang dilarang oleh Tuhan Yang Maha Esa karena hal tersebut merupakan perbuatan dosa. Di dalam ketaqwaan dan iman yang tinggi pada Tuhan Yang Maha Esa dan ajaran-ajarannya sebagai kebenaran mutlak yang bersifat hakiki, setiap aparatur pemerintah kan menunaikan tugasnya sebagai pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara”.

Dengan demikian bagi pegawai negeri sipil itu sendiri, mengenai disiplin pegawai juga telah diatur oleh pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin pegawai negeri sipil, yang memuat semua kewajiban, larangan dan sanksi jika melanggar larangan dan tidak melaksanakan kewajiban. Disiplin merupakan sesuatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkannya dapat menyesuaikan diri dengan sukarela terhadap keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, nilai dan norma yang terkandung dalam pekerjaannya.

2. Tujuan Pelaksanaan Disiplin Kerja

Setiap tindakan atau perbuatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, begitu pula dengan disiplin kerja yang memiliki 2 tujuan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, hal ini diungkapkan oleh Siswanto (2003,h.292) adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan umum pelaksanaan disiplin kerja pegawai adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus pelaksanaan disiplin kerja pegawai adalah :
 - i. Agar pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
 - ii. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan *service* yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
 - iii. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - iv. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - v. *Follow Up* dari hal-hal diatas diharapkan para pegawai mampu memperoleh tingkat produktifitas yang sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

3. Cara Menegakkan Disiplin Kerja

Pada umumnya dikenal dua cara dalam menegakkan disiplin kerja pegawai yaitu dengan cara yang bersifat pencegahan (preventif) dan cara yang bersifat memperbaiki (korektif). Menurut Handoko (1996,h.208), pengertian disiplin preventif adalah :

“Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-pnyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Dengan cara ini setiap pegawai dianggap telah memiliki disiplin diri (kesadaran mentaati peraturan) sehingga tidak diperlukan pemaksaan”.

Menurut Siagian (2000,h.305-306), cara yang bersifat preventif ini antara lain sebagai berikut:

Pertama : Para anggota organisasi perlu didorong mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka adalah anggota keluarga besar organisasi yang bersangkutan.

Kedua : Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang dimaksud seyogyanya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.

Ketiga : Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, disiplin preventif lebih banyak ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai yang ada pada organisasi. Sedangkan menurut Handoko (1996, h.209) pengertian disiplin korektif adalah :

“Kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh tindakan pendisiplinan biasa berupa peringatan atau skorsing”.

Tindakan ini dimaksudkan untuk menghukum dan tidak bersikap negatif, tetapi bersifat edukatif sehingga pegawai menyadari kesalahan yang dibuatnya.

Dalam kaitan ini Prijodarminto (1994,h.74) mengatakan yaitu :

1. Dilakukan secara objektif, mempertimbangkan motivasi pelanggaran yang telah dilakukan.
2. Harus dapat menunjukkan kesalahan atau kekeliruan atau kekhilafan yang telah diperbuat.
3. Harus dapat menunjukkan ketentuan yang berlaku yang telah dilanggar.
4. Hukuman yang dikenakan harus setimpal dengan kesalahan yang diperbuat sehingga dirasakan adil.
5. Teknik pendisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata Pegawai Negeri Sipil lainnya.
6. Tindakan disiplin haruslah bersifat mendidik dan untuk memperbaiki.
7. Tindakan disiplin dilakukan dalam suasana yang tidak emosional.

Menurut PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil mengenai tingkat hukuman disiplin dan jenis-jenis hukuman disiplin yang terdiri atas :

- 1 Tingkat hukuman disiplin terdiri dari :
 - a. Hukuman disiplin ringan;
 - b. Hukuman disiplin sedang;

- c. Hukuman disiplin berat.
- 2 Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
 - a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis; dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 3 Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun;
 - b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun; dan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 tahun.
- 4 Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :
 - a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 Tahun;
 - b. Pembebasan dari jabatan;
 - c. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil; dan
 - d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.

E. Pegawai

1. Pengertian dan Kedudukan Pegawai Negeri Sipil

Dalam hal ini yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam melaksanakan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri terdiri dari : Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pengertian pegawai negeri menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian adalah “pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, dan atau diserahi tugas Negara lainnya. Masih menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dijelaskan bahwa pegawai negeri terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil

2. Anggota TNI
3. Anggota Kepolisian Republik Indonesia

Menurut Undang-undang No.43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dikatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil pusat yaitu pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja Negara dan bekerja pada Departemen, lembaga pemerintah Non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi Negara, instansi vertical di daerah propinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan atau diperkerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya.
2. Pegawai Negeri Sipil daerah yaitu pegawai negeri sipil daerah propinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan kepada anggaran pendapatan dan belanja daerah dan bekerja pada pemerintah daerah atau diperkerjakan pada instansi induknya.

Pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah diperbantukan diluar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik secara diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas maka pegawai negeri dilarang menjadi pengurus partai politik.

F. Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Pegawai

Setiap masyarakat pasti memiliki pemimpin, demikian halnya dengan suatu organisasi pasti akan ditemukan juga pemimpinnya. Setiap kelompok atau organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai sehingga mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan itu. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan pemimpin yang mampu mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang-orang tersebut dalam aktifitas yang dilaksanakan mengarah pada upaya pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan pemimpin yang mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang-orang tersebut agar setiap aktifitas yang dilaksanakan mengarah pada upaya pencapaian tujuan. Dengan

demikian kehadiran dari seorang pemimpin dirasakan sangat penting untuk melaksanakan tujuan dari organisasi.

Untuk organisasi formal, dimana seorang pemimpin diberikan kewenangan formil tertentu yang berfungsi untuk menuntut tindakan atau memerintah orang lain, hal ini bertujuan agar setiap orang atau sekelompok orang dalam organisasinya mengikuti segala apa yang dikehendaki dan diperintahkan oleh pimpinannya sepanjang menyangkut kedinasan sehingga menimbulkan sikap patuh dan taat terhadap segala yang diperintahkan oleh pimpinannya. Setiap pegawai negeri sipil yang menjadi bawahannya mempunyai keharusan atau kewajiban untuk selalu patuh dan taat terhadap perintah pimpinan sepanjang perintah itu didasarkan atas ketentuan peraturan yang berlaku. Hal tersebut sesuai dengan pasal 2 PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin pegawai negeri sipil yang berbunyi : “Setiap pegawai negeri sipil wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku; mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang”.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan yang baik akan menimbulkan ketaatan pegawai terhadap segala perintah pimpinannya didasarkan atas peraturan-peraturan yang berlaku dan inilah yang disebut dengan disiplin pegawai.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya mencoba untuk mengamati dan mendeskripsikan realita sesungguhnya yang terjadi pada obyek penelitian. Dalam penyusunan laporan penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif yang merupakan proses mendeskripsikan secara riil mengenai situasi tertentu, keterkaitan hubungan antara berbagai fenomena secara faktual dan sistematis. Menurut Moleong (2000:6) Tujuan dari penelitian diskriptif ini adalah "suatu penelitian yang menggambarkan berupa kata-kata gambaran dan bukan angka-angka sehingga yang dikumpulkan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti".

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif. Berhubungan dengan hal ini menerangkan :

"Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistic, dan dengan cara diskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian ini hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala/keadaan dan tidak bermaksud menguji hipotesis". (Nazir; 2003: 54)

Dalam penelitian ini, peneliti hendak mengumpulkan informasi dan mendeskripsikan mengenai permasalahan mengenai kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai dengan lebih mendalam dan sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat penting ditetapkan sebelum melakukan penelitian. Menurut Moleong (1993:297) mengemukakan bahwa fokus penelitian adalah penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Berdasarkan judul diatas maka penulis mengemukakan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Camat.

- a. Pengambilan Keputusan, yang dimaksud disini adalah metode atau cara yang dilakukan oleh Camat melibatkan bawahan atau tidak.
 - b. Komunikasi yang dilakukan oleh Camat dalam kepemimpinannya
 - c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh Camat terhadap pegawainya.
 - d. Gaya kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.
 - e. Pemberian kesejahteraan pegawai atau insentif
2. Disiplin kerja pegawai
 - a. Tingkat ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku.
 - b. Pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajiban.
 3. Kendala Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Disiplin kerja pegawai
 - a. Camat
 - b. Pegawai
 1. Motivasi Pegawai
 2. Kondisi Ekonomi Pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Upaya dalam menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penelitian, lokasi penelitian yang dimaksud adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Lokasi penelitian yang dimaksud disini adalah Kantor Camat Ponorogo yang terletak di Jl. Sultan Agung No. 19 Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. Adapun pemilihan lokasi penelitian tersebut karena penulis ingin memberikan Sumbangsih berupa pemikiran sebagai putra daerah dan diharapkan dalam hasil penelitian tersebut dapat berguna bagi kelangsungan pemerintahan di Kantor Camat Ponorogo nantinya. Sedangkan yang dimaksud dengan situs penilitian adalah letak atau tempat peneliti mengungkapkan keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti. Adapun situs penelitian ini adalah Camat dan Kasi-kasi yang ada di Kantor Camat Ponorogo.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yaitu menyangkut orang atau pihak yang akan disajikan sebagai nara sumber. Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif menurut

Lofland dan Lofland seperti yang dikutip oleh Moleong (2002:112) adalah kata – kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Sumber data antara lain meliputi :

- a. Informan
- b. Dokumen-dokumen yang berhubungan dengan fokus penelitian
- c. Literatur

Dari penjelasan diatas, maka jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah :

1 Data Primer

Adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh si peneliti dari sumbernya yaitu dari :

- a. Camat, selaku Pimpinan Kantor Camat Ponorogo
- b. Kepala Seksi atau Kasi-Kasi
- c. Pegawai atau Staf pada Kantor Camat Ponorogo

2 Data Sekunder

Yaitu Data yang diperoleh secara langsung dari narasumber. Diperoleh dari Dokumen catatan Laporan serta arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian yang ada pada Kantor Camat Ponorogo.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Observasi

Peneliti mengadakan pengamatan langsung dilapangan untuk melihat dan mengamati keadaan lokasi penelitian dan selanjutnya mengumpulkan data yang diperlukan. Metode yang digunakan adalah teknik observasi dalam arti tidak ada interaksi social antara peneliti dengan yang diteliti. Penulis hanya melakukan pengamatan secara langsung dilapangan sekaligus mencatat setiap gejala / fenomena yang terjadi dan ada kaitannya dengan masalah yang sedang diteliti untuk menjadi bahan atau data yang diperlukan.

2. Wawancara atau Interview

Peneliti mengadakan tatap muka dan wawancara dengan para informan untuk menggali data secara langsung, dengan komunikatif dan dialogis

sehingga dari wawancara tersebut diperoleh suatu data dengan akurasi yang tinggi. Dengan maksud tersebut untuk memperoleh informasi tentang permasalahan yang sedang diteliti sehingga dapat diketahui pelaksanaan tugas dan fungsi dari staf pegawai kecamatan Ponorogo.

3. Dokumentasi

Peneliti melakukan pencatatan terhadap sumber-sumber data yang ada pada lokasi, misalnya dalam bentuk tabel, daftar, dan sebagainya. Dokumentasi diperoleh dari arsip Pemerintah Kabupaten Ponorogo, terutama dari Kecamatan Ponorogo.

F. Instrumen Penelitian

Suatu penelitian memerlukan instrument dalam pelaksanaannya. (Muhammad;2005: 28) mengatakan bahwa dalam penelitian, instrumen diartikan sebagai alat untuk mengumpulkan data mengenai variabel-variabel penelitian untuk kebutuhan penelitian. Maka penelitian ini menggunakan instrument sebagai berikut:

1. Peneliti, Sebagai instrumen kunci dengan menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Pedoman wawancara (*Interview guide*), yaitu kerangka pertanyaan yang akan diajukan kepada informan penelitian. Hal ini berguna untuk mengarahkan peneliti dalam pencarian data pada saat wawancara dilakukan.
3. Perangkat penunjang, meliputi buku catatan, alat tulis, dan alat bantu lain untuk merekam dan mencatat data-data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri pada awal penelitian peneliti merupakan alat satu-satunya. Setelah peneliti terjun langsung ke lapangan barulah digunakan wawancara dan catatan-catatan lain yang digunakan yang digunakan sebagai alat penelitian. Sehingga dari kegiatan tersebut diperoleh data yang spesifik dari responden. Dengan demikian instrumen yang digunakan dari awal hingga akhir penelitian adalah peneliti sendiri.

G. Analisa Data

Analisa data merupakan proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan dan berguna dalam memecahkan masalah yang diteliti. Data mentah yang telah dikumpulkan oleh si peneliti tidak akan gunanya jika tidak dianalisis. Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisislah data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian (Nazir ; 2003: 346).

Menurut Miles dan Hubberman, seperti yang dikutip (Sugiyono, 2008:246) analisa data terdiri dari alur kegiatan yang meliputi :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk memperoleh data yang valid. Pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara (*Interview*) dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, observasi ke lapangan dan dokumentasi.

2. Reduksi Data

Reduksi data yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, membuang data yang dianggap tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan proses penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3. Penyajian Data

Penyajian data yaitu berisi sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau verifikasi. Dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

4. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan akhir dari kegiatan analisis. Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan dapat ditarik kesimpulan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Ponorogo

Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada Daerah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembangunan di daerah dengan tetap berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku. Undang-undang ini juga memberikan kesempatan yang lebih luas kepada daerah untuk mengolah dan mengembangkan segenap potensi Sumber Daya yang dimilikinya. Dengan kesempatan yang lebih luas tersebut di harapkan pemerintah Kabupaten dapat memaksimalkan salah satu fungsi pemerintah yaitu melaksanakan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.

Untuk dapat melakukan pengolahan dan pengembangan potensi daerah maka jalannya pelaksanaan pembangunan tidak boleh dibiarkan berjalan tanpa arah, melainkan harus dilakukan secara berencana melalui proses perencanaan strategis. Kabupaten Ponorogo telah menyusun arah pembangunan daerah yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Ponorogo Nomor 10 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Ponorogo Tahun 2005-2010, dimana RPJMD merupakan penjabaran dari Visi, misi dan program Bupati.

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah atau wilayah negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kabupaten Ponorogo sebagai salah satu bagian dari kabupaten di propinsi Jawa Timur, mempunyai sistem pemerintahan yang sama dengan kabupaten – kabupaten yang lain. Unit pemerintahan dibawah kabupaten secara langsung adalah kecamatan dengan masing - masing yang terdiri dari beberapa kelurahan dan desa.

Secara administratif di Kabupaten Ponorogo terdiri dari 21 Kecamatan antara lain meliputi: Kecamatan Ponorogo, Kecamatan Babadan, Kecamatan Siman, Kecamatan Kauman, Kecamatan Sukorejo, Kecamatan Sampung, Kecamatan Badegan, Kecamatan Jambon, Kecamatan Slahung, Kecamatan Balong, Kecamatan Bungkal, Kecamatan Ngrayun, Kecamatan Sambit, Kecamatan

Sawoo, Kecamatan Mlarak, Kecamatan Jetis, Kecamatan Pulung, Kecamatan Ngebel, Kecamatan Sooko, Kecamatan Jenangan, Kecamatan Pudak.

Dengan Susunan Organisasi Kecamatan yang terdiri dari :

- a) Camat
- b) Perangkat Kecamatan, terdiri dari :
 1. Sekretariat Kecamatan, terdiri dari :
 - a. Subbag Umum dan Kepegawaian
 - b. Subbag Keuangan, Penyusunan program dan Pelaporan
 - c. Subbag Pelayanan umum
 2. Seksi Tata Pemerintahan
 3. Seksi Pemberdayaan Masyarakat
 4. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum
 5. Seksi Kesejahteraan Masyarakat
 6. Kelompok Jabatan Fungsional

Dengan 303 kelurahan dan desa dengan 2.293 RW / 6.741 RT untuk menjalankan roda pemerintahan, pemerintahan daerah kabupaten ponorogo didukung oleh 7.663 PNS baik pusat maupun daerah serta 3.857 aparat pamong desa. Dalam pelaksanaan pembangunan, khususnya pembangunan ekonomi, di ponorogo selalu mengacu pada program pembangunan jawa timur, yaitu meningkatkan pertumbuhan ekonomi, pengentasan kemiskinan, pembinaan kerukunan umat beragama yaitu berorientasi kepada peningkatan wawasan kebangsaan dan keamanan swakarsa.

a. Letak Geografis Kabupaten Ponorogo

Kabupaten Ponorogo sebagai bagian dari propinsi Jawa Timur mempunyai luas 1.371.78 Km yang terletak antara 111°17' – 111°52' bujur timur dan 7°49' – 8°20' Lintang selatan dengan ketinggian antara 92 sampai dengan 2.563 meter diatas permukaan laut yang berbatasan dengan :

- a) Sebelah Utara : Kabupaten Madiun, Magetan dan Nganjuk
- b) Sebelah Timur : Kabupaten Trenggalek, Tulungagung
- c) Sebelah Selatan : Kabupaten Pacitan
- d) Sebelah Barat : Kabupaten Wonogiri

b. Keadaan Demografi Kabupaten Ponorogo

Penduduk merupakan obyek sekaligus subyek dari pembangunan, oleh karena itu data penduduk yang bersumber dari hasil sensus Penduduk maupun registrasi menjadi salah satu data pokok yang sangat diperlukan.

Jumlah penduduk Kabupaten Ponorogo sesuai dengan data yang diperoleh dari Dinas kependudukan Kabupaten Ponorogo hingga bulan juli jumlah penduduk berkisar 892,527 jiwa. Menurut hasil registrasi penduduk Kabupaten Ponorogo pada akhir tahun sebesar 0,45 % secara keseluruhan penduduk wanita lebih banyak di banding penduduk pria. Hal ini telah diketahui bahwa jumlah penduduk wanita di Kabupaten Ponorogo lebih banyak dibanding penduduk pria dimana setiap 100 penduduk perempuan terdapat 96 penduduk pria, dimana kondisi ini hamper merata di setiap kecamatan.

Jumlah tenaga kerja yang terdaftar di dinas tenaga kerja Kabupaten Ponorogo pada tahun ini secara keseluruhan sejumlah 16.400 jiwa yang terdiri dari laki-laki 6.674 jiwa dan perempuan 9.726 jiwa, dengan berbagai latar belakang pendidikan.

Adapun sebagian besar mata pencaharian penduduk Kabupaten ponorogo sebagai pengusaha sebesar 229.141 dan 145.794 orang sebagai petani. Dan penduduk yang lainnya bermata pencaharian sebagai PNS, TNI, dan Polri. Dalam ikut mensukseskan program transmigrasi, kabupaten ponorogo masih melakukan pemberangkatan Transmigran sebesar 243 jiwa (75 kk) ke tempat tujuan transmigrasi.

c. Visi dan Misi Kabupaten Ponorogo

Visi Kabupaten Ponorogo :

Terwujudnya Kabupaten Ponorogo menjadi daerah yang sejahtera, berkeadilan dan berakhlak mulia dalam rangka menuju “Mukti Wibowo 2010”.

Visi tersebut secara harfiah dapat dijelaskan, bahwa mukti wibowo berarti sejahtera/berkedudukan mapan, serba berkecukupan; sedangkan wibowo maksudnya adalah mendapat kehormatan / dipandang hormat karena aura yang terpancar dari diri, bukan karena takut atau dipaksa. Dengan demikian diharapkan pada tahun 2010 Kabupaten Ponorogo menjadi daerah yang masyarakatnya sejahtera, memiliki derajat yang tinggi dan dihormati karena kebesaran / kejayaan.

Misi Kabupaten Ponorogo :

1. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat;

2. Menyelenggarakan pemerintahan yang amanah;
3. Memantapkan ketahanan pangan;
4. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat;
5. Meningkatkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai agama;
6. Melestarikan apresiasi seni dan budaya;
7. Menciptakan lapangan kerja dan memperluas usaha baru.

2. Gambaran Umum Kecamatan Ponorogo

Kecamatan Ponorogo sebagai satu diantara dua puluh satu kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Ponorogo memiliki karakteristik khusus dibidang pelayanan. Wilayah perkotaan dan penduduk yang padat dengan mobilitas yang relatif tinggi telah menjadikan volume pelayanan Pemerintah Kabupaten Ponorogo relatif lebih tinggi dibanding kecamatan-kecamatan lainnya yang ada di Kabupaten Ponorogo. Hal inilah yang terus mendorong Pemerintah Kecamatan Ponorogo berupaya meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu Kecamatan Ponorogo sebagai salah satu perangkat daerah di Kabupaten Ponorogo, sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan daerah tersebut, dalam membuat Rencana strategis lebih menitikberatkan pada optimalisasi pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan salah satu misi kabupaten Ponorogo yang ingin mewujudkan pemerintah yang amanah, dimana pemerintah dalam operasionalisasinya melaksanakan amanah dari peraturan perundangan dan juga melaksanakan amanah dari masyarakat.

Kecamatan Ponorogo merupakan perangkat daerah kabupaten sebagai pelaksana teknis kewilayahannya yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, dengan tugas memimpin, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, memberikan pembinaan administrasi serta pelaporan di bidang tugas umum pemerintahan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

a. Keadaan Geografi Wilayah Kecamatan Ponorogo

Batas fisik dan letak ketinggian wilayah kecamatan ponorogo yaitu sebagai berikut :

Sebelah utara	: Kecamatan Babadan
Sebelah timur	: Kecamatan Jenangan
Sebelah selatan	: Kecamatan Siman
Sebelah barat	: Kecamatan Sukorejo

Wilayah kecamatan ponorogo terletak pada ketinggian antara 150 m – 180 m di permukaan laut. Luas dan pembagian wilayah kecamatan ponorogo berdasarkan Hasil Evaluasi Penggunaan Tanah (EPT) dalam rangka pelaksanaan Sensus Pertanian Tahun 1993 tercatat luas kecamatan yaitu sebesar 22,31 Km-2. Dengan wilayah kecamatan ponorogo yang terbagi menjadi 19 Kelurahan antara lain meliputi Kelurahan Paju, Kelurahan Brotonegaran, Kelurahan Pakunden, Kelurahan Kepatihan, Kelurahan Surodikraman, Kelurahan Purbosuman, Kelurahan Tonatan, Kelurahan Bangunsari, Kelurahan Taman Arum, Kelurahan Kauman, Kelurahan Tambak bayan, Kelurahan Pinggisari, Kelurahan Mangkujayan, Kelurahan Banyudono, Kelurahan Nologaten, Kelurahan Cokromenggalan, Kelurahan Keniten, Kelurahan Jingglong, Kelurahan Beduri.

b. Keadaan Demografi

Di kecamatan Ponorogo jumlah penduduk di wilayah kecamatan ponorogo hingga Tahun 2009 jumlah terdiri dari 38,796 Laki-laki dan 39,344 Perempuan. Dari segi perkembangan penduduk merupakan penduduk yang heterogen dan perlu mendapatkan perhatian serta pelayanan yang maksimal, penduduk yang heterogen ini mendiami seluruh pelosok kecamatan ponorogo. Penjabaran mengenai jumlah penduduk yang terdapat di kecamatan ponorogo, untuk lebih jelasnya lihat tabel mengenai jumlah penduduk sebagai berikut :

Tabel 1

Penduduk berdasarkan WNRI, Pribumi, WNRI keturunan Asing, WNA menurut Jenis kelamin dirinci menurut kelurahan/desa di Kecamatan Ponorogo

Jenis penduduk	Laki-laki	Perempuan
WNRI	38,466	38,954
WNRI keturunan Asing	334	387
WNA	2	3
Jumlah Total	38,796	39,344

Sumber : Data Kependudukan Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa penduduk perempuan di kecamatan Ponorogo lebih banyak dibanding dengan penduduk laki-laki. Dengan jenis penduduk yang mendiami di kecamatan ponorogo paling banyak WNRI dan sisanya WNRI keturunan asing dan WNA.

c. Keadaan Sosial Kultutral Masyarakat Kecamatan Ponorogo

1.) Kehidupan Beragama dan Fasilitas Peribadatan Yang Tersedia

Kebebasan dalam memeluk agama dan memilih agama merupakan hak asasi setiap warga Negara Indonesia, namun demikian sebagaimana telah diatur dalam UUD 1945 pasal 29, menyebutkan bahwa setiap warga Negara diharuskan untuk menganut salah satu agama dan kepercayaan yang diakui kebenarannya oleh pemerintah. Penduduk di Kecamatan Ponorogo yang menganut agama Islam sebanyak 98%, Kristen 0,99%, Katholik 0,72%, Hindu 0,06%, dan lain-lain 0,12 %.

Adapun penjelasan mengenai kehidupan beragama di Kecamatan Ponorogo lihat pada tabel berikut :

Tabel 2

Banyaknya Penduduk Dirinci Menurut Penduduk Agama dari Kelurahan / Desa di Kecamatan Ponorogo

Agama	Jumlah	Prosentase
Islam	76.655	98,09 %
Kristen	776	0,99 %
Katholik	564	0,72 %
Hindu	50	0,06 %
Budha	-	-
Kepercayaan	95	0,12 %
Jumlah	78.140	100%

Sumber : Data Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan dengan prosentase bahwa penduduk di kecamatan ponorogo paling banyak adalah beragama Islam dengan jumlah penganut yang paling besar dari jumlah penduduk di Kecamatan Ponorogo secara keseluruhan.

Untuk mendukung dalam rangka pelaksanaan kegiatan peribadatan yang merupakan suatu kewajiban bagi masing-masing umat, maka masyarakat bersama-sama pemerintah telah membangun tempat dan sarana peribadatan yang tersebar di Kecamatan Ponorogo, berikut ini tabel yang menunjukkan jumlah fasilitas peribadatan yang terdapat di Kecamatan Ponorogo.

Tabel 3

Banyaknya Tempat Ibadah Dirinci Menurut Kelurahan / Desa Di Kecamatan Ponorogo

Tempat Ibadah	Jumlah	Prosentase
Masjid	89	27,89%
Langgar	202	63,32%
Mushola	14	4,38%
Gereja	12	3,76%
Pura	-	-
Sanggar Aliran Kepercayaan	2	0,62%
Jumlah	319	100%

Sumber : Data Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

2.) Kehidupan Ekonomi dan Mata Pencarian Penduduk

Masyarakat di Kecamatan Ponorogo sebagian besar bermata pencarian sebagai buruh swasta, hal ini dilakukan oleh mereka yang tidak mempunyai kemampuan dan ketrampilan serta modal yang cukup yang bisa digunakan sebagai usaha dagang atau yang lainnya dan mereka berusaha memenuhi kebutuhan sehari-harinya dengan menjadi buruh tani, buruh industry, bangunan dan lain sebagainya.

Untuk memperjelas tentang keadaan ekonomi penduduk di wilayah Kecamatan Ponorogo, berikut ini disajikan sektor yang menunjukkan pekerjaan yang dilakukan oleh penduduk.

Tabel 4

**Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencapaian dari Kelurahan / Desa
Di Kecamatan Ponorogo**

Mata Pencapaian	Jumlah	Prosentase
Petani	2235	3,6%
Buruh tani	3410	5,56%
Nelayan	-	-
Pengusaha industri	1080	1,76%
Buruh industri	1929	3,14%
Pengusaha bangunan	85	0,13%
Buruh bangunan	999	1,62%
Perdagangan	15.000	24,46%
Angkutan	1564	2,55%
Pegawai Negeri	4534	7,39%
Pegawai swasta	11755	19,17%
ABRI	399	0,65%
Pensiunan	1652	2,69%
Lain-lain	16673	27,19%
Jumlah	61.315	100%

Sumber : Data Statistik Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

3.) Tingkat Pendidikan dan Fasilitas yang Tersedia

Kecamatan Ponorogo merupakan kecamatan yang terletak di Kabupaten Ponorogo, dimana masyarakatnya sangat membutuhkan pendidikan yang sesuai, hal ini juga didorong oleh semangat pemerintah yang berusaha keras dalam memberantas buta huruf bagi masyarakat serta meningkatkan program wajib belajar 9 tahun. Usaha ini dilakukan dengan kerja keras dan partisipasi dari semua pihak dan termasuk kalangan swasta.

Sarana pendidikan dibangun diberbagai tempat yang dipandang cukup strategis dan terjangkau oleh masyarakat. Tempat pendidikan umum maupun khusus ada di wilayah Ponorogo, mulai dari tingkat dasar sampai dengan tingkat atas. Dari tabel di bawah ini dapat dijelaskan berbagai sarana dan prasarana pendidikan yang terdapat di Kecamatan Ponorogo.

Tabel 5

**Banyaknya Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Dari Kelurahan /Desa Di Kecamatan Ponorogo**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
S1	5403	7,36%
S2/Pasca	236	0,32%
SLTA	15.442	21,04%
SLTP	19.521	26,59%
SD	16.800	22,89%
Belum / tidak tamat SD	9066	12,35%
Belum / tidak sekolah	6921	9,43%
Jumlah	73.389	100%

Sumber : Data Kependudukan Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

4.) Tingkat Kesehatan dan Fasilitas Kesehatan Yang Tersedia

Kesehatan merupakan kebutuhan pokok yang tidak dapat ditunda lagi pemenuhannya, mengingat pentingnya nilai kesehatan tersebut, maka wilayah Ponorogo sudah berdiri adanya sarana dan prasarana kesehatan yang meliputi 5 Puskesmas/Puskesmas Pembantu yang tersebar di beberapa kelurahan. Dari tabel di bawah ini dapat dilihat berbagai fasilitas kesehatan yang terdapat di Kecamatan Ponorogo.

Tabel 6

**Jumlah Fasilitas Kesehatan yang ada
Di Wilayah Kecamatan Ponorogo**

Fasilitas Kesehatan	Jumlah	Prosentase
Rumah sakit	8	9,19%
Puskesmas	2	2,29%
Puskesmas pembantu	3	3,44%
BKIA	15	17,24%
Klinik KB	13	14,94%
Posyandu	44	50,57%
Balai pengobatan	15	17,24%
Jumlah	87	100%

Sumber : Data Puskesmas Kec. Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

d. Kondisi Pemerintahan di Kecamatan Ponorogo

Kecamatan Ponorogo adalah bagian dari pemerintah Kabupaten Ponorogo berada dan bertanggung jawab pada Bupati Ponorogo, Kecamatan Ponorogo berkewajiban melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, baik dibidang penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan bermasyarakat dalam wilayah Kecamatan Ponorogo.

Pemerintah kecamatan Ponorogo dipimpin oleh Camat, dan secara keorganisasian Camat lah yang bertanggung jawab dalam menggerakkan organisasi atau unsure yang berada didalamnya, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 31 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Organisasi Pemerintah Kecamatan Ponorogo dengan Visi dan Misi sebagai berikut :

Visi dan Misi Kecamatan Ponorogo

Visi

Visi merupakan cita-cita dan harapan semua unsur organisasi yang dipergunakan sebagai pedoman dan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi yang menggambarkan tentang apa yang akan dicapai di masa depan sebagai hasil komitmen dan kesepakatan semua unsur organisasi. Pemerintah Kecamatan Ponorogo menetapkan visi yang akan dicapai yaitu : Satu Tekad Satu Hati Pelayanan Terbaik Menuju Ponorogo Mukti Wibowo.

Misi

Untuk menjembatani kondisi saat ini menuju kondisi masa depan yang ingin dicapai, Pemerintah Kecamatan Ponorogo perlu menentukan pernyataan konkrit dalam wujud misi sebagai dipahami oleh seluruh komponen Pemerintah Kecamatan Ponorogo dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan diatas adalah :

- 1.) Memberikan pelayanan secara profesional
- 2.) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam penegakkan tertib administrasi pelayanan
- 3.) Membangun kerja sama yang lebih baik dengan jajaran instansi terkait

Tugas, Pokok dan Fungsi Camat

Kedudukan

Kecamatan adalah perangkat Daerah yang dipimpin oleh Camat, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Tugas Pokok Camat

Kecamatan melaksanakan kebijakan pemerintah Kabupaten di wilayah Kecamatan di bidang pemerintah, pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat serta mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pelaksanaan lintas Kelurahan atau Desa. Dengan tugas camat yaitu memimpin, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, memberikan pembinaan administrasi serta pelaporan di bidang tugas umum pemerintahan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Fungsi

- 1) Penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintahan, perlindungan dan ketertiban masyarakat, pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.
- 2) Penyusunan program, pembinaan Administrasi dan pengendalian.
- 3) Pembinaan dan pengawasan Pemerintahan Desa atau Kelurahan.
- 4) Penyelenggaraan pelayanan masyarakat.
- 5) Pengkoordinasian instansi vertikal, perangkat daerah, kelurahan / desa di wilayah Kecamatan.
- 6) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati, yang antara lain mencakup Pelimpahan kewenangan pemerintahan Bupati kepada Camat.

Tugas dan Fungsi Perangkat Kecamatan

Dalam melaksanakan tugas yang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) Peraturan Bupati Nomor 31 Tahun 2008, bahwa Sekretariat Kecamatan menyelenggarakan fungsi :

1. Pengkoordinasian penyusunan rencana kerja kecamatan dan penyelenggaraan tugas-tugas Seksi secara terpadu
2. Pelaksanaan tugas pelayanan administratif
3. Pengolahan administrasi kepegawaian di lingkungan Kecamatan
4. Pengolahan administrasi keuangan dan gaji pegawai
5. Pengelolaan surat menyurat, kearsipan, ketatalaksanaan dan kepustakaan
6. Pengelolaan rumah tangga dan perlengkapan kantor
7. Penyelenggaraan protokoler, humas dan perjalanan dinas
8. Penyusunan data statistik dan pelaporan
9. Pelaksanaan pelayanan umum di Kecamatan, dan
10. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang di berikan oleh Camat.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Pengelolaan dan pembinaan administrasi umum dan ketatalaksanaan di lingkungan Kecamatan
2. Pelaksanaan urusan rumah tangga dan keamanan kantor
3. Penyusunan rencana, pengelolaan dan perawatan kebutuhan perlengkapan kantor
4. Penyelenggaraan inventarisasi kekayaan / aset daerah di lingkungan kecamatan
5. Penyelenggaraan protokoler, humas, dan perjalanan dinas
6. Pengelolaan administrasi dan pembinaan kepegawaian di lingkungan kecamatan
7. Pembayaran gaji pegawai kecamatan
8. Pelaporan pelaksanaan tugas, dan
9. Pelaksanaan tugas – tugas lain yang di berikan oleh Sekretaris Kecamatan.

Sub Bagian Keuangan, Penyusunan program dan pelaporan menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Penyiapan bahan dan pelaksanaan penyusunan anggaran keuangan
2. Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan kecamatan
3. Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan kecamatan
4. Penyiapan bahan koordinasi penyusunan rencana kerja kecamatan
5. Pengelolaan data penyelenggaraan kegiatan kecamatan
6. Penyiapan bahan laporan pelaksanaan kegiatan kecamatan, dan
7. Pelaksanaan tugas – tugas lain yang di berikan oleh Sekretaris Kecamatan.

Sub Bagian Pelayanan Umum menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain:

1. Penyiapan bahan koordinasi dengan Seksi – seksi yang membidangi dalam rangka pelaksanaan pelayanan umum di kecamatan
2. Melaksanakan kegiatan pelayanan umum sesuai dengan kewenangan kecamatan
3. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan Standar Pelayanan Publik
4. Pelaksanaan upaya peningkatan pelayanan umum
5. Pelaksanaan register, pendokumentasian dan pemeliharaan dokumen-dokumen pelayanan umum

6. Pelaksanaan tugas – tugas lain yang di berikan oleh Sekretaris Kecamatan.

Seksi Tata Pemerintahan menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Melaksanakan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, pemerintahan desa / kelurahan serta administrasi kependudukan dan pertanahan atau keagrariaan
2. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan bimbingan, pemberian petunjuk dan pengawasan pelaksanaan pemilihan kepala desa/kelurahan
3. Pengumpulan data dalam rangka administrasi pelaksanaan transmigrasi
4. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pembinaan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil
5. Pelaporan pelaksanaan tugas di bidang tata pemerintahan, dan
6. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.

Seksi Pemberdayaan Masyarakat menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Melaksanakan pembinaan perekonomian, pembangunan, produksi serta peran serta masyarakat dalam pembangunan
2. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pembinaan partisipasi dan gotong-royong masyarakat
3. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pembinaan bidang perbankan dan perkreditan rakyat
4. Pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pemberdayaan masyarakat, dan
5. Penyiapan bahan musyawarah perencanaan pembangunan tingkat kecamatan

Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Menyiapkan bahan koordiansi dan melaksanakan pembinaan kesatuan bangsa, perlindungan dan ketertiban masyarakat
2. Pengumpulan data, evaluasi dan penyusunan laporan kejadian dan keadaan yang menyangkut ketentraman dan ketertiban umum
3. Penyiapan bahan koordinasi SKPD dan instansi lain (Polri dan TNI) serta pemuka agama mengenai program dan kegiatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
4. Pelaksanaan fasilitasi penyelenggaraan pemilihan umum, dan
5. Pelaksanaan pengamanan kantor dan rumah dinas Camat.

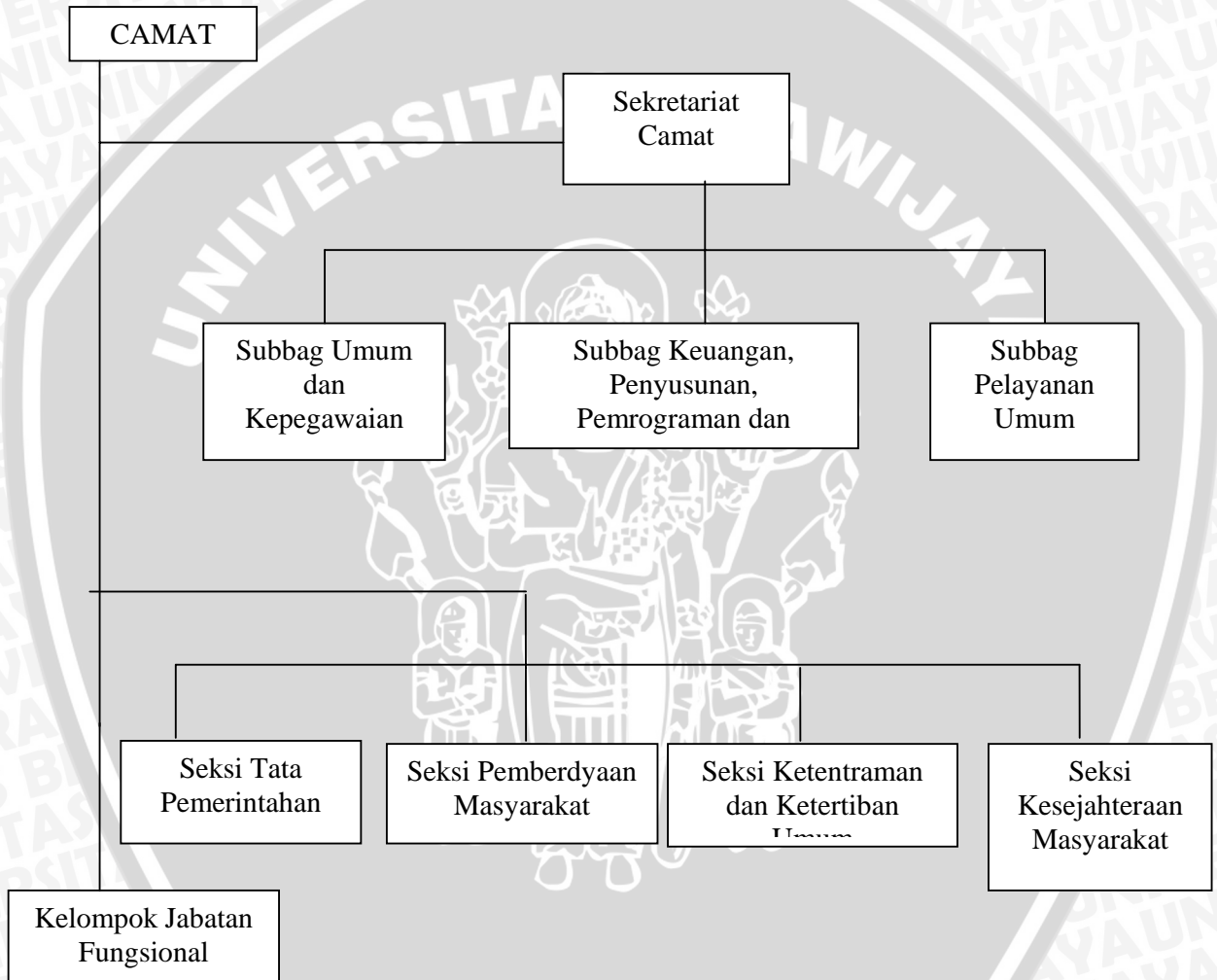
Seksi Kesejahteraan Masyarakat menyelenggarakan tugas dan fungsi antara lain :

1. Menyiapkan bahan koordinasi dan melaksanakan pembinaan peningkatan kesejahteraan masyarakat
2. Penyiapan bahan rekomendasi dalam permintaan atau penyaluran bantuan sosial, termasuk bantuan bencana alam
3. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pembinaan dalam upaya pengembangan kesenian daerah dan kebudayaan
4. Penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pembinaan bidang kesehatan, gizi dan pemberantasan penyakit menular, dan
5. Pelaporan pelaksanaan tugas di bidang kesejahteraan masyarakat.



Berdasarkan Tugas Pokok Dan Fungsi dari Kecamatan Ponorogo, Struktur Organisasi Tata Kerja Kecamatan Ponorogo yaitu sebagai berikut :

Gambar 3
Susunan Organisasi Kecamatan Ponorogo



Sumber : Kantor Camat Ponorogo, Kab Ponorogo, 2009

Dengan keterangan susunan organisasi di Kecamatan Ponorogo adalah sebagai berikut :

1. Camat : Drs. Ayudya Riawan, M.Si
2. Sekretaris Camat : Imam Basori, S.Sos. MM
3. Kasubag Keuangan : Dra. Rachmawati S
4. Kasubag umum&Kepeg : Emy Arifah M, STP.MM
5. Kasubag Pelayanan : Hermin Winarni, S.Sos
6. Kasi Pemerintahan : Sugeng subagyo, S.Sos
7. Kasi Kesmas : Rumanto, SE
8. Kasi Pemmas : Sugeng Setyawan, S.Sos
9. Kasi Trantibum : Bambang Nuryanto, BcHk

Dengan jumlah pegawai secara keseluruhan yaitu 24 orang yang terdiri dari 22 orang berstatus sudah PNS dan 2 orang berstatus non PNS. Dengan tersebut adanya suatu kerja sama yang baik antara atasan yaitu Camat dengan bawahan yaitu para pegawai.

Kemudian tidak kalah pentingnya untuk menunjang kelancaran dalam penyelesaian tugas-tugas di kantor, maka dalam hal ini sarana dan prasarana yang terdapat di kantor digunakan sebagai fasilitas kantor yang dapat mendukung dalam penyelesaian tugas pekerjaan. Adapun jumlah sarana dan prasarana yang terdapat di kantor dapat kita lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 7

**Daftar Inventarisasi Sarana Prasarana
Kantor Kecamatan Ponorogo**

No.	Nama Inventarisasi	Jumlah / Unit
1.	Gedung Kantor Kecamatan Ponorogo	1
2.	Pendopo Kecamatan Ponorogo	1
3.	Rumah Dinas Camat	1
4.	Gedung PKK	1
5.	Musholla	1
6.	Mobil Dinas	1
7.	Sepeda Motor Dinas	2
8.	Komputer	5
9.	Meja dan Kursi Kerja	20

No.	Nama Inventarisasi	Jumlah / Unit
10.	Filling Cabinet	5
11.	Meja Pertemuan	9
12.	Mesin Telepon Faksimile	1

Sumber : Data Inventarisasi Kecamatan Ponorogo

e. Keadaan Umum Pegawai pada Kecamatan Ponorogo

Adanya unsur manusia dalam suatu organisasi adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, karena manusialah yang mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi tersebut supaya lebih maju dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Adanya unsur-unsur lain dalam organisasi, seperti metode, material dan lainnya, itu hanya ditujukan sebagai pendukung kerja dari unsur manusia itu sendiri, karena tidak mungkin unsur-unsur selain manusia tersebut mampu bergerak dengan sendirinya tanpa adanya campur tangan dari manusia dan demikian jelas bahwa manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Untuk memaparkan mengenai keadaan pegawai pada Kecamatan Ponorogo dapat diuraikan hal-hal yang riil dan terdapat dilapangan yang mencakup antara lain keadaan pegawai menurut pangkat, masa kerja, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin dan kesemuanya dapat dijadikan sebagai landasan guna melihat dan menilai kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan kepadanya. Dalam hal ini akan difokuskan pada Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Ponorogo yang berjumlah 24 pegawai. Dari keadaan pegawai tersebut diatas dapat dilihat komposisi berdasarkan :

1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pegawai akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya, adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada Kecamatan Ponorogo antara lain, untuk lebih jelasnya lihat tabel berikut :

Tabel 8

**Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan
Di Kecamatan Ponorogo**

Tingkat Pendidikan	Jumlah
S2	3
S1	11
D3	2
SLTA	6
SLTP	2

Sumber : Data Kepegawaian Kec.Ponorogo, 2009

2. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat atau golongan

Golongan atau pangkat merupakan suatu bentuk kedudukan yang mewujudkan tingkat seorang PNS dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu. Oleh karena seorang PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukan dalam kedudukan dalam suatu jabatan. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah pangkat atau golongan lihat tabel berikut :

Tabel 9

**Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Pangkat atau Golongan
Di Kecamatan Ponorogo**

Pangkat / Golongan	Jumlah
IVA	1
IIID	5
IIC	4
IIIB	3
IIIA	5

IIC	2
IIB	1
IIA	2
IA	1

Sumber : Data Kepegawaian Kec.Ponorogo, 2009

3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

Status kepegawaian seseorang menunjukkan bahwa dia sudah diangkat sebagai PNS atau masih CPNS, hal ini sangat mempengaruhi jabatannya serta berdampak pula pada sistem penggajian. Maka untuk lebih jelasnya lihat pada tabel berikut :

Tabel 10
Jumlah Komposisi Pegawai Menurut Status Kepegawaian
Di Kecamatan Ponorogo

Status Kepegawaian	Jumlah
PNS	20
CPNS	2
Tenaga Kontrak / Honorer	2

Sumber : Data Kepegawaian Kec.Ponorogo, 2009

Berdasarkan jumlah data tersebut diatas maka, dapat dilihat bahwa status kepegawaian di kecamatan ponorogo terutama yang menunjukkan bahwa sudah diangkat sebagai PNS atau masih CPNS maupun tenaga honorer/kontrak. Dengan melihat berdasarkan prosentase bahwa yang berstatus PNS berjumlah 4,8 % sedangkan yang masih berstatus CPNS dan honorer dengan prosentase 0,48 %. Maka status kepegawaian yang sudah diangkat menjadi PNS adalah paling banyak dibanding dengan CPNS ataupun tenaga honorer.

3. Kepemimpinan Kecamatan Ponorogo yaitu Camat Sebagai Kepala Sekaligus Pimpinan Di Kantor Kecamatan Ponorogo.

a. Aktifitas Pengambilan Keputusan

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 pimpinan 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.

Aktifitas yang demikian tentunya harus dimiliki oleh seorang pimpinan yang tidak hanya mempunyai pengetahuan yang cukup tetapi juga didukung oleh orang-orang yang ada di dalam organisasinya.

Tabel 11

Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan Tahun 2009

No.	Keterlibatan Pegawai	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Selalu	6	0,72 %
2.	Kadang-kadang	4	0,48 %
3.	Tidak pernah	2	0,24 %
Jumlah		12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

Selaku pembantu-pembantu pimpinan dalam menjalankan tugas yang diemban oleh seorang pemimpin didalam organisasi sehingga memungkinkan pimpinan tidak mempunyai kemampuan untuk memahami tugas yang ada secara detail dan untuk itulah dibutuhkan bantuan dari bawahan. Jadi dari sini dapat dikatakan bahwa aktifitas pengambilan keputusan yang ada didalam organisasi

dapat diartikan bahwasanya bawahan bisa sangat membantu meski sebatas menyampaikan ide atau gagasan-gagasan saja.

Kemudian dengan ini dapat dikatakan bahwasanya dalam pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan akan dapat memberikan ruang gerak yang maksimal kepada bawahan untuk bekerja, sehingga bawahan akan lebih termotivasi dan tergerak untuk bekerja lebih baik, disiplin dan maksimal. Hal ini jelas akan membawa dampak yang positif bagi pimpinan dan bawahan itu sendiri, dalam hal ini pimpinan akan merasa terbantu dalam melaksanakan tugasnya melalui informasi yang tepat dan akurat.

Lebih lanjut menurut bapak Drs. Ayudya Riawan, M.Si selaku Camat mengatakan bahwa :

“Biasanya dalam suatu pengambilan keputusan dengan melibatkan anggota, meskipun pada akhirnya keputusan tetap berada di tangan saya. Hal inipun biasanya dilihat dari cakupannya, kalau keputusannya tersebut terkait dengan semua staf ya akan dimusyawarahkan dan dalam forum musyawarah tersebut tetap dijadikan sebuah masukan, tetapi semua tetap camat yang akan mengambil keputusan. Jadi selaku pimpinan tetap melibatkan bawahan dalam pengambilan suatu keputusan dengan tetap mempertimbangkan pendapat dari bawahan atau seksi-seksi tersebut” (Wawancara Hari Senin tanggal 28 September 2009 jam 9.30 WIB di kantor Camat).

Sama halnya dengan wawancara diatas, wawancara penulis dengan salah satu staf, bapak Yanuar Kurniawan, SE, mengatakan bahwa :

“Pertimbangan atau pendapat dari bawahan memang dilibatkan dan sangat dibutuhkan dalam suatu pengambilan keputusan, misalnya disini mengenai suatu perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan mengenai bidang tertentu di Kecamatan Ponorogo, maka mungkin dalam pengambilan keputusan dilewatkan seksi-seksi atau staf yang sesuai dengan bidang yang bersangkutan atau semacam perwakilan. Namun bila terdapat hal-hal yang sifatnya strategis maka disini camat langsung memberikan suatu kebijakan” (Wawancara hari Senin tanggal 28 September 2009 jam 9.30 WIB dikantor).

Dari jawaban yang peneliti dapatkan diatas menyebutkan bahwa dalam berbagai kesempatan mengenai pengambilan keputusan camat selalu melibatkan bawahan atau staf yang ada dibawahnya, meskipun hanya melalui kasi-kasi yang ada.

b. Komunikasi atasan dengan bawahan

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.

Dalam hal ini komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan bawahan harus dilakukan dengan lebih baik dan diharapkan sesuai dengan kaidah-kaidah dalam berkomunikasi. Jadi disini komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan bukan hanya komunikasi yang terjadi satu arah saja, tetapi juga dua arah. Lebih lanjut menurut bapak Imam basori, S.sos.MM selaku Sekcam mengatakan bahwa :

“ Aktifitas komunikasi di dalam lingkungan kantor dilakukan setiap hari baik sifatnya formal maupun nonformal. Yang non-formal mungkin bisa dilakukan pada waktu senggang dikantor akan disempatkan untuk komunikasi, kalau formal biasanya dilakukan pada waktu apel pagi yang dilakukan setiap pagi sebelum jam kerja dimulai ataupun yang formal selain itu ya pada forum rapat dinas” (Wawancara hari Senin tanggal 5 Oktober 2009 jam 10.15 WIB dikantor Sekcam).

Sedangkan menurut wawancara dengan bapak Drs. Ayudya Riawan, M.Si selaku camat menyebutkan bahwa :

“ Komunikasi tentu saya lakukan setiap hari, kadang-kadang jika ada kesempatan luang saya sempatkan untuk melakukan komunikasi dengan para staff dan kasi-kasi yang ada. Sedangkan komunikasi yang sifatnya formal biasa dilakukan melalui apel pagi dan rapat dinas “ (Wawancara hari Senin tanggal 5 Oktober 2009 jam 09.30 WIB, dikantor Camat).

Sedangkan berikut ini dari ibu Emy Arifah Masruroh, STP.MM selaku Kasubag umum dan kepegawaian kecamatan ponorogo mengatakan bahwa :

“Komunikasi disini biasanya dilakukan pada waktu apel pagi yang diadakan setiap hari, karena didalam apel tersebut biasanya disampaikan mengenai tugas-tugas pokok yang akan dilakukan dalam satu hari tersebut. Sedangkan komunikasi formal dilakukan didalam rapat dinas yang biasanya dilaksanakan setiap awal bulan. Kalau komunikasi non-formal dilakukan secara antar relasi dengan masing-masing bawahan atau secara individu, atau bisa juga dilakukan pada waktu jam-jam kosng Pak camat biasanya akan keliling kantor tetapi hal ini tidak sering terjadi karena pak camat lebih sering berada diluar kantor” (Wawancara hari Senin tanggal 5 Oktober 2009 jam 11.00 WIB di kantor).

Berdasarkan wawancara yang telah didapat tersebut menunjukkan bahwa camat dalam pengambilan keputusan selalu melakukan komunikasi, tetapi juga

dalam komunikasi agak terhambat karena adanya keterangan bahwa terkadang Camat jarang berada di kantor dan lebih banyak diluar kantor karena ada keperluan tugas kedinasan. Berikut tabel mengenai frekwensi komunikasi pada atasan (Camat) dengan bawahan :

Tabel 12
Frekwensi Komunikasi Atasan dengan Bawahan
Tahun 2009

No.	Komunikasi yang dilakukan	Jumlah Responden	Prosentase
1	Selalu	3	0,36 %
2	Kadang-kadang	9	1,08 %
3	Tidak pernah	-	-
	Jumlah	12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

c. Aktifitas pengawasan dari pimpinan

Pengawasan didalam suatu organisasi mempunyai kedudukan yang sangat penting karena dengan pengawasan hal ini akan terlihat, apakah tugas-tugas ataupun sasaran – sasaran yang telah ditetapkan bisa diwujudkan dan dicapai. Melalui suatu pengawasan dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengetahui sejauh mana mekanisme dan sebagaimana mestinya, dan tidak lupa juga hasilnya pun harus sangat memuaskan organisasi, oleh karena itu fungsi manajemen akan berjalan dengan baik apabila pengawasan dilakukan sebagaimana mestinya.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan atau atasan kepada suatu organisasi berorientasi kedalam, yaitu dengan mengawasi adanya penyimpangan-penyimpangan yang ada didalam organisasi serta tidak lupa memberikan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut serta ditujukan kepada bawahan yang bekerja, apabila hal ini terjadi, maka pimpinan harus mampu memberikan dan menunjukkan dimana letak kesalahan-kesalahan tersebut dan harus bisa berbuat yang terbaik untuk memperbaiki segala penyimpangan-penyimpangan yang ada, supaya dilain waktu tidak sampai terjadi lagi.

Bentuk pengawasan juga bisa dilakukan secara preventif yaitu pengawasan pada dasarnya dilakukan untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan oleh organisasi sebelum kegiatan dilakukan, dan juga dapat

dilakukan pengawasan secara represif yaitu pengawasan yang dilakukan apabila kegiatan telah selesai dilakukan.

Lebih lanjut menurut bapak Imam basori, S.sos.MM selaku Sekcam memberikan keterangan bahwa :

“Pengawasan itu dilakukan secara berjenjang jadi bisa dikatakan semacam pengawasan melekat, dimana para staff diawasi oleh atasannya/kasinya, kemudian kasi dan sekcam diawasi oleh camat, tapi kadang camat juga bisa langsung memberikan pengwasan kepada staff tergantung urgensinya. Selain itu ada juga pengawsan dari masyarakat secara langsung. Disini masyarakatpun seandainya ada keluhan-keluhan langsung bisa melaporkannya kepada kantor kecamatan melalui kotak saran yang ada” (Wawancara hari Selasa tanggal 20 Oktober 2009 jam 09.30 WIB di kantor Sekcam).

Tabel 13
Pendapat Pegawai Tentang Aktifitas Pengawasan Dari Pimpinan Tahun 2009

No.	Aktifitas Pengawasan	Jumlah Responden	Prosentase
1	Selalu	7	58,33 %
2	Kadang-kadang	5	41,67 %
3	Tidak Pernah	-	-
	Jumlah	12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

d. Gaya kepemimpinan camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai

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 atau pengikut. Namun pemahaman ini saja belum cukup, maka perlu adanya pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan.

Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang terhadap aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun suatu motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas tinggi, maka seseorang tersebut perlu memikirkan mengenai suatu gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting, apalagi di dalam suatu organisasi kecamatan. Peran dari seorang atasan atau dalam hal ini camat dalam menjalankan suatu tugasnya perlu adanya suatu gaya kepemimpinan yang harus dimiliki untuk menjalankan suatu organisasi tersebut tentunya dengan seorang bawahan. Dalam hal ini seorang camat sangatlah mempunyai suatu peranan yang sangat penting dalam menjalankan tugasnya dengan bawahan atau staf untuk membentuk suatu organisasi yang baik menuju sebuah tujuan yang diharapkan.

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Lebih lanjut menurut bapak Bambang Nuryanto, SmHk selaku kepala seksi kantibmas memberikan keterangan bahwa :

“Menurut saya suatu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangatlah penting untuk menciptakan khususnya dalam suatu kinerja yang maksimal, jadi disini peran dari seorang pemimpin sangatlah berarti demi tercapainya suatu kinerja yang maksimal dan mewujudkan kedisiplinan kerja yang baik, suatu gaya kepemimpinan itu sendiri menurut saya merupakan suatu gaya yang dimiliki oleh seorang pimpinan itu sendiri salah satunya yang dimiliki oleh seorang camat disini termasuk dalam gaya kepemimpinan yang demokratis” (Wawancara hari Selasa tanggal 20 Oktober 2009 jam 11.00 WIB dikantor).

e. Pemberian Kesejahteraan Pegawai / Insentif

Upaya lain yang diberikan oleh camat dalam merangsang pegawai baik yang bersifat material yang berupa uang atau barang dan insentif non material yang berupa pujian dan pengarahan.

Adapun upaya camat dalam kegiatan pemberian insentif kepada staff nya sebagai contoh dapat berupa : pemberian kendaraan dinas kepada pegawai, uang bensin apabila pegawai sedang melakukan kegiatan lapangan, ataupun dapat berupa ijin cuti sakit, pemberian bonus kepada pegawai yang disiplin dan berprestasi, pada hari lebaran atau hari raya diberikan bingkisan kepada pegawai, dan juga apabila ada waktu yang luang dan memungkinkan maka akan diadakan rekreasi untuk semua anggota atau pegawai.

Lebih lanjut menurut bapak Yanuar Kerniawan, SE selaku staff mengatakan bahwa :

“disini pegawai mendapatkan kesejahteraannya adalah melalui gaji yang diterimanya setiap bulan, dan ini bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai itu sendiri. Tapi kadang-kadang apabila pak camat mendapatkan rezeki lebih, maka pegawai akan dipanggil dan dibagi-bagikan sebagian rezeki tersebut. Selain itu pegawai juga bisa mencari pekerjaan diluar jam kantor atau mencari pekerjaan sampingan dengan catatan tugas-tugas dikantor sudah terlaksana dengan baik dan tidak terabaikan” (Wawancara hari Rabu tanggal 21 Oktober 2009 jam 10.00 WIB dikantor).

Dari wawancara yang dilakukan kepada pegawai diatas menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan motivasi yang berupa pemberian kesejateraan oleh pimpinan yang bersifat non-materi sedangkan yang bersifat materi hanya mendapat gaji dan tunjangan yang tentunya bukan diberikan oleh pimpinan selaku individu melainkan sudah hak pegawai dari pemerintah.

Adapun mengenai aktifitas pemberian kesejateraan pegawai oleh camat selaku pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai dikantor Kecamatan Ponorogo dapat dilihat melalui table dibawah ini :

Tabel 14
Pendapat Pegawai Tentang Pemberian Kesejahteraan Pegawai Dari Pimpinan Tahun 2009

No	Pemberian Kesejahteraan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Selalu	5	41,6 %
2.	Kadang-kadang	7	58,3 %
3.	Tidak pernah	-	-
	Jumlah	12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

4. Kondisi Disiplin Kerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Kecamatan Ponorogo

- a. Tingkat ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku

Indikator lain untuk menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas guna meningkatkan disiplin kerja pegawai secara umum dapat dilihat melalui tingkat ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku.

Untuk mengetahui tingkat disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan kerja berikut ini wawancara peneliti dengan bapak Drs. Ayudya Riawan, M.Si selaku Camat mengatakan bahwa :

“Saya rasa tingkat disiplin pegawai di Kecamatan Ponorogo rata-rata saya anggap sudah cukup baik hal ini dapat anda lihat sendiri, hampir semua staf saya selalu berpakaian rapi dan disesuaikan dengan aturan-aturan yang ada, atribut-atribut yang digunakannya pun juga lengkap dan memenuhi syarat. Demikian juga dengan ketaatan pegawai terhadap jam-jam kerja juga cukup baik. Prosedur kerja pun selalu dilaksanakan dengan cukup tertib sehingga kesalahan-kesalahan prosedur dapat diatasi. Tentang penggunaan fasilitas kantor saya nilai juga sudah cukup baik. Meski begitu tidak seluruhnya dapat melaksanakan disiplin dengan baik, karena ada juga yang masih kelihatan bermalasan bahkan terkadang ada juga pegawai yang tanpa ijin meninggalkan tugas pekerjaannya sehingga pekerjaannya menjadi terbengkalai. Namun ada juga pegawai yang benar-benar tertib dan teratur terhadap pekerjaannya. Sehingga dengan menyikapi hal ini terhadap pegawai yang tidak disiplin untuk pertama kalinya saya kasih teguran secara lisan dan pengarahan sesuai aturan yang berlaku” (Wawancara hari Selasa 27 Oktober 2009 jam 11.00 WIB di kantor Camat).

Sedangkan menurut bapak Bambang Nuryanto, SmHk selaku kepala seksi Kantibmas mengatakan bahwa :

“Disiplin kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Ponorogo sebenarnya sudah cukup baik, dilihat dari kemampuan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan tepat waktu, juga jarang ada terjadinya hukuman ataupun sanksi yang diterima oleh pegawai disini, paling-paling hanya terjadi pelanggaran kecil disini dan itupun hanya dikenakan hukuman disiplin ringan” (Wawancara hari Selasa 27 Oktober 2009 jam 10.15 WIB dikantor).

Maka untuk lebih jelasnya di dalam mengetahui tentang ketaatannya terhadap peraturan kerja pegawai lihat pada tabel berikut :

Tabel 15

Pendapat Pegawai Tentang Ketaatannya Terhadap Peraturan Kerja Tahun 2009

No.	Ketaatan Terhadap Peraturan	Jumlah Responden	Prosentase
1	Selalu taat	10	83,3 %
2	Kadang-kadang taat	2	16,6 %
3	Tidak pernah taat	-	-
	Jumlah	12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

Tabel 16
Jenis Pelanggaran Disiplin dan Sanksi Yang Diterima Oleh Pegawai
Tahun 2009

No.	Jenis Pelanggaran	Sanksi Pelanggaran Disiplin	Jumlah (Orang)	Prosentase
1.	Ringan	- Teguran lisan - Teguran tertulis - Pernyataan tidak puas secara tertulis	5 - -	83,33 % - -
2	Sedang	- Penundaan Kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun - Penurunan gaji sebesar 1 kali kenaikan gaji berkala paling lama 1 tahun - Penundaan kenaikan pangkat paling lama 1 tahun	1 - -	16,66 % - -
3	Berat	- Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah paling lama 1 tahun - Pembebasan dari jabatan - Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil - Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil	- - - -	- - - -
		Jumlah	6	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

b. Pemahaman Pegawai Terhadap Tugas Dan Kewajiban

Dimaksudkan adalah kemampuan pegawai untuk mengetahui, memahami dengan benar tentang tugas-tugas dan kewajibannya. Untuk mencapai tingkat kesadaran yang tinggi terhadap disiplin kerja pegawai, adalah menjadi keharusan bagi setiap pegawai untuk mengetahui tentang apa yang menjadi tugas dan kewajibannya.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada bapak camat, Drs. Ayudya Riawan, M.Si mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya adanya perbedaan aspek nilai dan norma yang dianut oleh setiap pegawai dan tidak meratanya pendidikan pegawai merupakan faktor penghalang terhadap kemampuan pegawai itu sendiri dalam menyerap, menerima dan menjalankan suatu tugas kewajiban yang harus dilaksanakan, sehingga jika mereka menerima penjelasan yang sama belum tentu memiliki pemahaman yang sama pula. Demikian juga masih terdapat pegawai yang kurang memahami terhadap tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan hal tersebut menjadi penghalang dalam memahami tugas dan kewajibannya. Maka dalam hal ini sangat perlu dilaksanakan pembinaan pegawai agar yang bersangkutan memperoleh pengertian dan pemahaman yang sama terhadap tugas dan kewajibannya yang diemban masing-masing” (Wawancara hari Senin tanggal 16 November 2009 jam 14.00 WIB dikantor Camat).

Tabel 17

Pendapat Pegawai Tentang Pemahaman Terhadap Tugas dan Kewajiban

No.	Pemahaman Pegawai terhadap tugas dan kewajiban	Jumlah Responden	Prosentase
1	Sangat memahami	11	91,67 %
2	Kurang memahami	1	8,3 %
3	Tidak memahami	-	-
	Jumlah	12	100 %

Sumber : Data peneliti yang sudah diolah

5. Kendala-kendala Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai

a. Camat

Didalam suatu organisasi pemimpin dan bawahan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, dan dari dua hal tersebut dapat memunculkan suatu kendala dalam penyelenggaraan organisasi. Kendala-

kendala tersebut dapat berasal dari Camat sebagai Pimpinan dan pegawainya. Di Kecamatan Ponorogo kendala ini terlihat dari kurangnya perhatian serta pengawasan terhadap dirinya sendiri. Akan tetapi hal ini tidak semua pegawai mempunyai sikap dan pemikiran seperti yang diharapkan oleh camat, dan hal tersebut yang mengakibatkan pegawai sering terlihat santai pada saat jam kerja, apalagi kalau Camat sedang tidak berada di tempat.

b. Pegawai

1. Motivasi Pegawai

Motivasi kerja seseorang pegawai terlihat dalam bekerja akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai itu sendiri, seorang pegawai bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari yang meliputi sandang, papan, dan pangan. Salah satu kendala yang dihadapi oleh Camat Ponorogo dalam peningkatan disiplin kerja pegawai adalah motivasi dari pegawai itu sendiri, apabila pegawai termotivasi untuk bekerja, maka akan menciptakan suatu disiplin kerja sehingga tercipta ketepatan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Dan apabila disiplin kerja tercapai maka akan menghasilkan suatu kinerja yang baik, efektif dan efisien. Hal ini menurut Camat Ponorogo dikatakan bahwa suatu motivasi pegawai untuk melakukan disiplin kerja yang masih kurang dicontohkan melalui pada saat jam-jam kerja masih terdapat adanya pegawai yang terlihat santai atau meninggalkan pekerjaannya. Hal ini merupakan akibat dari kurangnya pengawasan terhadap pimpinan atau atasan.

2. Kondisi ekonomi pegawai

Keadaan atau kondisi ekonomi akan sangat mempengaruhi kehidupan pegawai sehari-hari baik dalam maupun diluar lingkungan kantor. Semua pegawai akan sangat berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya semaksimal mungkin dan untuk menghidupi seluruh anggota keluarganya. Demi mencapai kesejahteraan hidupnya, seorang pegawai bahkan sampai ada yang meninggalkan pekerjaannya di kantor.

Di Kecamatan Ponorogo masih banyak adanya pegawai yang dengan kondisi ekonominya masih kurang sehingga mereka mencari pekerjaan sampingan di luar jam-jam kantor, tetapi hal tersebut malah

dijadikan alasan mereka untuk dapat berkeliaran pada waktu jam-jam kantor atau jam kerja. Kadang – kadang pekerjaan sampingan tersebut lebih diutamakan daripada pekerjaan dikantor sehingga banyak pegawai yang terlihat sedang berada diluar lingkungan kantor pada waktu jam kerja, apalagi jika pak Camat sedang tidak berada di tempat. Disini malah dijadikan kesempatan oleh pegawai untuk meninggalkan aktifitasnya atau tugas pekerjaannya, hal ini yang dapat mengakibatkan tugas-tugas pekerjaannya jadi terbengkalai sehingga tidak efektif dan efisien. Dan hal tersebut mau tidak mau juga mengakibatkan pekerjaan dikantor agak terganggu.

Berikut ini wawancara dengan Sekcam, bapak Imam basori, S.sos.MM memberikan keterangan bahwa :

“Seperti telah diketahui sudah menjadi kebiasaan bahwa masih banyak pegawai yang beralasan karena kondisi ekonomi mereka yang masih pas-pasan sehingga ada juga yang masih mencari pekerjaan sampingan lain diluar kantor. Dan karena alasan itulah biasanya pak Camat kurang terlalu ketat dalam mengawasi pegawai, karena selain beliau sudah mengerti dengan keadaan tersebut dan menganggap pegawai bisa bertanggung jawab dan mengawasi diri mereka sendiri, juga mungkin karena masih adanya pengaruh kebiasaan atau budaya masyarakat jawa yang kental dan sulit dihilangkan yaitu sungkan” (Wawancara hari Rabu tanggal 21 Oktober 2009 jam 10.00 WIB dikantor).

B. Pembahasan

1. Kepemimpinan Camat

Sebagaimana telah disebutkan bahwa pada bagaian diatas, gaya kepemimpinan adalah norma dan perilaku pimpinan yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi bawahan / pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pimpinan organisasi harus mampu bekerja sama dengan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi dan harus memperlihatkan norma dan juga perilaku yang ada pada dirinya.

Guna memperoleh suatu gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang menjadi pokok pembahasan dalam kepemimpinan camat, maka berikut ini akan disajikan tinjauannya.

a. Aktifitas Pengambilan Keputusan

Pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi harus bekerja sama dengan sekelompok orang yang disebut dengan bawahannya, aktifitas pengambilan keputusan ini merupakan salah satu tugas yang dilakukan oleh seseorang pimpinan 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 dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Akan tetapi Camat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan seperti kecamatan harus menjalankan tugas dan fungsinya sesuai aturan dan fungsi yang ada dan dibantu oleh sekretaris kecamatan beserta seksi-seksi serta beberapa kelompok jabatan fungsional. Begitu kompleksnya tugas dan pekerjaan, maka camat perlu mengaktifkan segenap bawahannya untuk membantu tugas yang diembannya tersebut. Sentuhan pimpinan dalam memimpin bawahannya dapat menimbulkan suasana yang lain dalam bekerja. Tentunya dalam hal ini adalah suasana yang kondusif yang mendukung setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Sebagaimana pada tabel 10 menunjukkan bahwa dari 12 orang pegawai yang telah diteliti oleh penulis menunjukkan bahwa 6 orang pegawai selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, begitu juga wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Camat dan para staff nya menunjukkan bahwa camat dalam pengambilan keputusan melibatkan bawahan. Sedangkan 4 orang pegawai atau sekitar 0,48 % mengatakan kadang-kadang saja dilibatkan didalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya keterlibatan bawahan disini dimulai dari hanya sekedar menyampaikan ide-ide atau gagasan – gagasan hingga ikut terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Adapun didalam suatu kondisi tertentu bawahan mengambil keputusan sendiri dan kemudian disampaikan kepada Camat, dan ini berarti Camat memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Akan tetapi jika camat melibatkan bawahan juga tergantung pada kondisi dan karakteristik dari pekerjaan itu sendiri, seperti sifatnya yang rahasia, mendesak dan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan ataupun juga melalui petunjuk teknis yang sudah jelas dan tidak bisa di diskusikan lagi, atau jika ada hal-hal

yang sifatnya strategis maka Camat langsung memutuskan sendiri. Jadi dapat dikatakan disini bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi dari pekerjaan itu sendiri.

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 Camat, seperti Sekretaris Camat beserta seksi-seksinya. Dengan tugas Camat demikian maka oleh pimpinan dibawah Camat melaksanakan kerja sama dengan bawahannya, karena baik Camat maupun pimpinan dibawah Camat juga memiliki keterbatasan, dapat dikatakan bahwa secara berjenjang pimpinan dibawah Camat harus aktif dan bekerja sama dengan para bawahannya apabila sewaktu-waktu Camat mengehendaki informasi, saran maupun pendapat dari bawahannya pada masing-masing bagian tersebut, semua pegawai dapat memberikan apa yang dikehendaki oleh Camat, 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 hal diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam aktifitas pengambilan keputusan Camat adakalanya melibatkan bawahan melalui musyawarah, namun dalam hal ini tidak selalu melibatkan bawahannya karena harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada, jadi pada dasarnya semua melihat pada lingkup yang ada. Kenyataan ini dipandang dari sudut pandang pekerjaan itu sendiri dan potensi yang ada didalam organsasi serta aturan yang melingkupi kerja pemerintahan itu sendiri sangat efektif bagi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Dari jenis kepemimpinan yang disajikan didalam pembahasan diatas. Dalam hal ini Camat cenderung menggunakan Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang bersifat partisipasi (*Participating*), hal ini karena tingkat kematangan (*Maturity*) pegawai lebih cenderung sedang ke tinggi (*M3*) yaitu memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan karena kurangnya keyakinan atau motivasi sehingga Camat dan bawahan saling tukar-menukar ide atau gagasan dalam pembuatan keputusan dan dalam pengambilan keputusannya Camat cenderung meminta pendapat atau arahan dari para pegawainya sebelum mengambil keputusan. Sehingga jelas bahwa dalam aktifitas pengambilan keputusan dikantor Kecamatan Ponorogo, Camat selalu melibatkan

bawahannya. Sementara dibandingkan dengan teori yang dikemukakan George Grean & Mary Uhl-Bien dengan Pendekatan dyadic, bahwa camat membentuk hubungan yang berbeda antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lain. Maka dalam hal ini menunjukkan adanya perilaku pada hubungan keduanya yaitu antara pimpinan dan bawahan, sehingga dari kedua teori tersebut dapat disimpulkan bahwa Camat di Kecamatan Ponorogo selaku pimpinan dalam pengambilan keputusan lebih cenderung menggunakan Teori Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang bersifat partisipasi (*Participating*), sehingga Camat dan bawahan saling tukar-menukar ide atau gagasan dalam pembuatan keputusan dan dalam pengambilan keputusannya Camat cenderung meminta pendapat atau arahan dari para pegawainya sebelum mengambil keputusan.

b. Komunikasi atasan dengan bawahan

Sebagaimana dikatakan pada bagian yang terdahulu bahwa komunikasi merupakan sebuah proses dimana pihak tertentu harus menyampaikan pesan kepada pihak yang lain yang berisikan informasi, ide, gagasan, dan pandangan serta harapan-harapan yang terkait. Dalam suatu komunikasi pegawai akan mampu untuk memahami dan mengerti tentang tugas-tugas yang harus dilakukannya, jadi dengan komunikasi dapat ditunjukkan kepada salah satu atau kedua belah pihak untuk bertindak dan berbuat sebagaimana yang diharapkan.

Dalam suatu organisasi terdapat komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan sebagai pihak yang terdapat didalam komunikasi tersebut perlu dilakukan dan dilaksanakan dengan baik, tidak mungkin pimpinan akan mencapai disiplin kerja kalau tidak mengajak bawahan untuk bias diarahkan menjadi satu jalan dengan pimpinannya. Oleh karena itu pimpinan didalam hal ini perlu mengarahkan dan membina pegawai melalui komunikasi yang harmonis sebagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Untuk komunikasi dikantor Kecamatan Ponorogo yang terdapat pada tabel 12 terdapat 12 orang atau disekitar 1,08 % yang menyatakan hanya kadang-kadang bahwa Camat melakukan komunikasi dengan bawahannya dan hanya 3 orang atau 0,36 % yang menyatakan bahwa komunikasi selalu dilakukan oleh Camat. Dari data yang telah diperoleh dari peneliti tidak satupun yang mengatakan bahwa Camat tidak pernah melakukan komunikasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa

Camat didalam tugasnya selalu mengajak komunikasi dengan bawahannya apabila sedang berada dikantor.

Selanjutnya berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Camat dan staff nya juga terlihat bahwa komunikasi terjalin dengan baik apabila Camat sedang berada di kantor, maka Camat berupaya untuk melakukan komunikasi dua arah dengan materi tidak hanya berkisar antara pekerjaan tetapi lebih dari itu juga mengenai masalah pribadi dari pegawainya. Dengan komunikasi yang baik akan mendorong semangat kerja pegawai untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Begitu pula didalam berkomunikasi Camat tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya dan komunikasi diutamakan terjalin secara persuasif, kesempatan dalam komunikasi ini juga dilakukan pada saat apel pagi, rapat dinas, pembinaan staff dan juga pada waktu-waktu senggang Camat turun langsung keliling kantor untuk berkomunikasi dengan pegawainya, tetapi terkadang Camat lebih sering berada diluar kantor karena tugas kedinasan namun hal tersebut juga dilakukan apabila Camat sedang berada dikantor saja.

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 bekerja dengan lebih disiplin. Disini Camat 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 bahwasanya komunikasi antara atasan dengan bawahan tidak hanya terjalin secara satu arah saja tetapi juga terjalin dengan dua arah, dalam hal ini juga dapat ditangkap suatu hal yaitu Camat dalam hal ini lebih mengembangkan komunikasi yang informal yang bersifat persuasif sebagai penunjang komunikasi yang formal yang bersifat harmonis. Maka dalam hal ini Camat 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 Camat menggunakan komunikasi searah selain itu juga menggunakan komunikasi dua arah karena Camat selain melakukan komunikasi antar personal juga melakukan pendapat dengan bawahan. Maka

dalam komunikasinya dengan bawahan Camat cenderung menggunakan Kepemimpinan Situasional seperti yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang menggabungkan antara model *selling* (mempromosikan) dan *participating* (berpartisipasi), karena camat tidak hanya melakukan komunikasi searah tetapi juga dua arah, komunikasi searah terjadi dengan cara pemimpin lebih banyak memberikan bimbingan dan pengarahan karena dalam hal ini ada pegawai yang memiliki tingkat kematangan rendah (M2). Sedangkan komunikasi dua arah terjadi karena selain memberikan arahan, pemimpin juga meminta pendapat, petunjuk dan arahan dari bawahannya karena adanya pegawai yang mempunyai tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3). Sementara bila dibandingkan dengan. Jadi Camat selalu berpartisipasi dan memberikan akses komunikasi kepada pegawainnya apabila sedang berada dikantor.

c. Pengawasan

Pimpinan didalam suatu organisasi dalam kepemimpinannya selalu melakukan fungsi pengawasan agar organisasi yang dipimpinnya dapat menuju tujuan sebagaimana yang telah digariskan. Dalam melakukan pengawasan kerja dapat dijadikan sebagai indikator didalam gaya kepemimpinannya, memang benar pimpinan berkewajiban melakukan pengawasan kepada bawahannya, tetapi dalam melakukan pengawasan tersebut harus memperlihatkan suatu sikap yang baik dan tidak terkesan menjadikan bawahannya hanya sebagai alat yang hanya bias di arahkan sedemikian rupa.

Dengan demikian bawahan akan dapat menerima dan berupaya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Situasi ini dapat mendorong bawahan agar bekerja dengan baik dan disiplin. Organisasi pemerintahan mempunyai fungsi pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan sangatlah penting, hal ini juga disebabkan karena sebagai salah satu organisasi pemerintahan di tingkat kecamatan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, karena masyarakat adalah sebagai objek didalam pemerintahan. Penyimpangan-penyimpangan yang ada didalam pelaksanaan tugas akan meresahkan masyarakat khususnya dalam pelayanan, oleh karena itu Camat selaku pimpinan harus benar-benar mampu melakukan pengawasan dengan baik terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan.

Berdasarkan pada tabel 13 didapat kenyataan bahwa dari 12 orang pegawai pada kantor Kecamatan Ponorogo sebanyak 7 orang pegawai atau sekitar 58,33 % orang mengaku kalau Camat selalu melakukan pengawasan sedangkan sekitar 41,67 % atau 5 orang pegawai menyatakan Camat hanya kadang-kadang saja melakukan pengawasan terhadap pegawainya. Kemudian berdasarkan pada wawancara yang dilakukan kepada Camat dan beberapa staff yang ada di kantor Kecamatan Ponorogo diketahui bahwa pengawasan kerja dilakukan oleh Camat sebagai wujud pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas bawahan. Pelaksanaan dilakukan Camat dengan baik dan dengan demikian bawahan akan merasa terbina dan akan lebih terarah dalam bekerja. Dalam hal ini juga terlihat bahwa Camat juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri mereka sendiri, terutama pimpinan yang ada dibawahnya seperti kepala seksi-seksi dan sekcama difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung.

Kemudian Camat melakukan pengawasan berdasarkan peraturan yang ada, pengawasan juga dilakukan secara berjenjang seperti yang disebutkan diatas bahwasanya sekretaris camat dan seksi-seksi difungsikan dalam suatu pengawasan kerja, dan hal ini dilakukan sebagai wujud dari pengawasan berjenjang tadi. Camat akan turun langsung melakukan pengawasan jika terdapat hal-hal yang sifatnya mendesak, ada kalanya Camat juga melakukan pengawasan secara insidental, pada saat rapat – rapat dinas dan apel pagi akan digunakan Camat sebagai kesempatan untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dari masing-masing pegawai, serta melalui apel ini akan diberikan suatu arahan-arahan agar pegawai dapat bekerja sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yuridis yang ada. Apabila pada suatu keadaan terjadi adanya penyimpangan atau ada pelanggaran maka pegawai akan diberikan sanksi, dan sanksi ini menurut Camat Ponorogo bisa berupa sanksi ringan (peneguran atau pemanggilan langsung pegawai), sanksi sedang (pemindahan), dan sanksi berat (penurunan pangkat, pemecatan), khusus sanksi sedang dan berat ini dilakukan apabila Camat sudah tidak bisa menanganinya dan oleh pihak kecamatan akan dilaporkan kepada badan kepegawaian untuk ditindak lanjuti.

Dari kenyataan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Camat akan sangat efektif dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai dan tentunya hal ini dapat diterima oleh pegawai yang ada. Melihat

dari potensi pegawai dan aturan-aturan yang melingkupi suasana kerja dan kiranya pengawasan yang dilakukan oleh adalah pengawasan secara berjenjang yang pada intinya lebih menekankan kepada pentingnya pengawasan oleh atasan langsung dan pengawasan terhadap diri sendiri, selama tidak efek yang negatif terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban bawahan dalam bekerja, maka Camat lebih memfungsikan pimpinan dibawahnya untuk melakukan pengawasan, pengawasan yang dilakukan oleh Camat lebih bersifat umum dan sewaktu-waktu guna menghindari pelaksanaan tugas yang tidak terlaksana sebagaimana mestinya oleh pegawai. Dari jenis kepemimpinan yang disajikan didalam pembahasan diatas, bahwa Camat cenderung mengkombinasikan dengan menggunakan teori kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard karena di dalam kepemimpinannya Camat cenderung menggunakan model kepemimpinan antara lain Memberi tahu (*Telling*) adanya komunikasi, bimbingan, arahan serta menentukan peranan bawahan,serta di kombinasikan dengan model kepemimpinan Berpartisipasi (*Participating*) dalam gaya kepemimpinan ini Camat ditandai dengan adanya suatu kerja sama antara pimpinan dengan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan melalui komunikasi dua arah serta disini Camat sebagai pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas kerja dan Pendelegasian (*Delegating*) yakni Camat selaku pimpinan memberikan pengarahan dan pengawasan karena kemampuan yang dimiliki bawahan dalam menyelesaikan tugasnya sudah sangat efektif dan efisien. Jadi hal ini dalam teori yang telah dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard Camat cenderung menggunakan teori Situasional dengan pendekatan model kepemimpinan memberi tahu (*telling*), berpartisipasi (*participating*) dan pendelegasian (*delegating*). Sementara bila dibandingkan dengan model teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Mc Gregor, dalam hal ini Camat menggunakan dengan jenis model kepemimpinan teori Y Camat menganggap bawahan sebagai seorang yang mempunyai tanggung jawab dan pengendalian diri atas pekerjaannya, maka dalam hal ini Camat lebih banyak memberikan dorongan kepada bawahannya untuk lebih maju. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam hal pengawasan Camat cenderung mengkombinasikan antara Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, dan Kepemimpinan teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor. Kepemimpinan Situasional terjadi karena Camat melakukan pendelegasian (*delegating*), berpartisipasi (*participating*) serta memberi tahu

(*telling*), tugas dan wewenang yang luas kepada bawahan dan Camat tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada bawahannya, karena menganggap bawahan adalah orang yang mampu dan mau untuk memikul tanggung jawab. Kepemimpinan jenis Y terjadi karena Camat menganggap bawahan mampu mengendalikan diri dan mampu melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri.

d. Gaya Kepemimpinan Camat

Bahwa telah diketahui apabila seorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawainya, maka sudah barang tentu yang akan diharapkan adalah disiplin kerja dari bawahannya tersebut meningkat. Oleh karena itu 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 atau pengikut.

Maka dalam hal ini jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam yang telah melibatkan seseorang terhadap aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang dalam hal ini Camat perlu mengembangkan staf dan membangun suatu motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas tinggi, maka pimpinan yaitu Camat inilah yang perlu memikirkan mengenai suatu gaya kepemimpinan yang telah diterapkannya dalam suatu kepemimpinan organisasi kecamatan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan atau dipakai oleh Camat selaku pimpinan dalam suatu organisasi di Kecamatan Ponorogo sangatlah penting, apalagi di dalam suatu pemerintahan di kecamatan. Peran dari seorang atasan atau dalam hal ini Camat dalam menjalankan suatu tugasnya perlu adanya suatu gaya kepemimpinan yang harus dimiliki untuk menjalankan suatu organisasi tersebut tentunya dengan seorang bawahan. Dalam hal ini seorang Camat sangatlah mempunyai suatu peranan yang sangat penting dalam menjalankan tugasnya dengan bawahan atau staf untuk membentuk suatu organisasi yang baik menuju sebuah tujuan yang diharapkan.

Dalam hal ini sebagaimana data yang telah disajikan pada pembahasan tersebut diatas maka telah diidentifikasi dua kategori gaya yang eksterm yaitu

gaya kepemimpinan otokratis yaitu dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan dari pengikut atau bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat di Kecamatan Ponorogo yaitu menggunakan suatu gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab secara luas kepada para bawahan atau pegawainya. Hal ini intinya di setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan atau pegawainya sebagai suatu tim yang utuh, serta dalam pengambilan suatu keputusan sangat mementingkan adanya suatu musyawarah yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan dalam unit masing-masing.

e. Kesejahteraan Pegawai

Didalam suatu organisasi ataupun pemerintahan perhatian pemimpin sangat diperlukan, semisal dalam organisasi bisnis pemberian kesejahteraan dilakukan dengan cara memberikan gaji atau upah dalam bentuk uang ataupun fasilitas-fasilitas yang lain. Tujuan dari hal ini adalah untuk memberikan rangsangan kepada bawahan agar mereka termotivasi untuk bekerja lebih disiplin dengan cara menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dan menyumbangkan kemampuan terbaiknya guna mencapai tujuan organisasi.

Sama halnya dengan organisasi pemerintahan, perhatian pimpinan kepada pegawai tidak luput diperlukan, sehingga dengan hal ini munculah berbagai macam bentuk tunjangan dan fasilitas lain, disamping gaji yang ada. Dengan terciptanya kondisi yang demikian maka pegawai akan bekerja dengan lebih baik sebagaimana yang diharapkan, baik itu tugas yang cukup berat dan kompleks sekalipun, namun dari sinilah akan dituntut pengabdian yang tulus dan ikhlas dalam bekerja.

Organisasi pemerintah kecamatan, merupakan bagian dari organisasi pemerintahan Negara mempunyai struktur organisasi yang menempatkan pegawai negeri disatu pihak mempunyai kedudukan sebagai pimpinan dan dipihak lain adalah sebagai bawahan. Dalam hal ini Camat selaku pimpinan dan lainnya selaku bawahannya. Jadi dengan demikian Camat harus memberikan kesejahteraan kepada pegawainya meskipun terbatas, hal ini sebagai bukti dari perhatian atasan

kepada bawahannya dalam bekerja, apabila hal ini terjadi maka akan menjadikan pegawai merasa diperhatikan, dan pada gilirannya nanti akan meningkatkan semangat dan disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan tabel 14 dapat ditemui kenyataan bahwasanya dari 12 orang pegawai di Kecamatan Ponorogo hanya terdapat 5 orang pegawai atau sekitar 41,6 % yang menyatakan bahwa Camat selalu memberikan dan memperhatikan kesejahteraan bagi pegawainya, sedangkan 7 orang pegawai atau sekitar 58,3 % menyatakan bahwa Camat hanya kadang-kadang saja memberikan kesejahteraan bagi pegawainya.

Dari kenyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perhatian Camat terhadap kesejahteraan pegawainya dilaksanakan dengan cukup baik, walau terbatas terutama lebih kepada segi moril non-materi, namun hal ini dapat dimaklumi dengan semangat serta motivasi yang tinggi. Dari jenis kepemimpinan yang disajikan, Maka Camat dalam aktifitas pemberian kesejahteraan pegawai cenderung mengkombinasikan antara Kepemimpinan Situasional yang bersifat partisipasi (*Participating*) dan Kepemimpinan dengan teori Y. Kepemimpinan situasional yang bersifat *participating* atau kepemimpinan teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor sama-sama beranggapan bahwa bawahan adalah orang yang perlu dimotivasi terutama oleh kebutuhan yang lebih tinggi agar berdisiplin, karena memiliki tingkat kematangan (*maturity*) sedang ke tinggi (M3) yaitu memiliki kemampuan tetapi kurang mempunyai kemauan atau motivasi, sehingga pemimpin memberikan dukungan dan memotivasi bawahan supaya bawahan lebih terpacu dalam melakukan pekerjaannya, dan mampu meningkatkan disiplin kerjanya.

Dari uraian tersebut diatas dapat dikatakan bahwa Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawainya rata-rata lebih banyak menggunakan gaya Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang lebih bersifat partisipatif (*Participating*), karena bawahan dianggap memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan sehingga perlu diberi dorongan semangat atau motivasi yang lebih dari atasan dalam hal ini Camat.

2. Kondisi Disiplin Kerja Pegawai

Seperti telah diketahui bahwa apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja

pegawainya, maka sudah barang tentu yang diharapkan adalah disiplin kerja dari bawahnya akan meningkat. Disiplin kerja dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu :

a. Ketaatan Pegawai terhadap Peraturan

Perlu diketahui bahwa ketaatan pegawai terhadap aturan yang berlaku sangat tergantung terhadap perilaku individu yang bersangkutan, sementara itu perilaku individu tersebut sangat dipengaruhi oleh beberapa factor diantaranya kemampuan, keinginan dan kebutuhan serta lingkungannya, baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasinya dalam mencapai suatu tujuan.

Dari data yang telah disajikan dalam tabel 15 yang menunjukkan bahwa pegawai yang pernah melakukan pelanggaran disiplin kerja dan memperoleh sanksi ada 12 orang pegawai yang diteliti atau sekitar 83,3 % menyatakan bahwa mereka selalu mematuhi peraturan, sedangkan sekitar 16,6 % pegawai atau 2 orang menyatakan kadang-kadang masih melanggar peraturan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin pegawai dikantor Kecamatan Ponorogo cukup baik, menurut Camat ponorogo menyatakan bahwa disiplin pada pegawainya selalu menunjukkan perkembangan yang lebih baik dari waktu ke waktu karena beberapa peranan pemimpin yang telah diterapkan dengan sungguh-sungguh oleh Camat yang telah membawa dampak positif bagi perkembangan disiplin pegawai di lingkungan kantornya.

Hal tersebut diperkuat dengan data yang disajikan pada tabel 16 yang menunjukkan bahwa pegawai yang pernah melakukan pelanggaran disiplin kerja dan memperoleh sanksi ada 5 atau 83,3 % dari seluruh pegawai. Hal tersebut karena pegawai kurang memiliki kemauan atau motivasi sehingga Camat dalam hal ini harus bisa memotivasi dan sering-sering melakukan pembinaan atau bisa juga sekedar bercakap – cakap dengan para bawahan agar bawahan merasa diperhatikan sehingga mereka merasa termotivasi dan memiliki kemauan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para staff terlihat bahwa disiplin kerja pegawai aparatur pemerintahan Kecamatan Ponorogo walaupun belum terlaksana secara optimal artinya masih terdapat

pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya hal ini dapat dilihat masih adanya pegawai yang menampakkan ketaatannya terhadap peraturan yang berlaku masih kurang baik, misalnya ada pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal dan masih terdapat pula pegawai yang meninggalkan tempat pada jam-jam kantor serta masih pula terdapat pelanggaran terhadap pemakaian dan penggunaan fasilitas kantor akan tetapi masih dapat dinilai cukup bagus. Meskipun demikian pembinaan staff masih perlu ditingkatkan lebih mendalam meliputi aspek spiritual atau siraman rohani untuk mengingatkan kewajiban-kewajiban kita baik kepada Tuhan, Negara, bangsa, pemerintah dan keluarga. Dengan tumbuhnya kesadaran akan kewajiban dirinya terhadap tugas-tugas pekerjaan yang harus dilaksanakan minimal dapat mencegah atau mengurangi resiko pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku.

Dalam menanggulangi hal-hal semacam ini diperlukan suatu perhatian yang lebih serius dari pemimpin untuk lebih meningkatkan motivasi pegawai, mengingat bahwa disiplin sangat dipengaruhi oleh latar belakang pribadi seseorang dan nilai-nilai yang dianutnya yang telah membudaya dalam diri pribadi yang diwujudkan dalam perilakunya. Sehingga diperlukan kesabaran untuk merubah sedikit demi sedikit perilakunya tersebut sesuai dengan yang diharapkan, perlu juga kiranya Camat sebagai pemimpin yang dihormati dan disegani memberikan contoh tauladan dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai.

b. Pemahaman Pegawai terhadap Tugas dan Kewajiban

Dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai aparatur pemerintahan khususnya aparatur pemerintahan di lingkungan Kecamatan Ponorogo, peranan Camat sebagai pemimpin, penuntun dan penunjuk jalan bagi bawahan sangatlah diperlukan, terutama dalam memberikan pemahaman tugas dan kewajiban bagi setiap pegawai.

Dari data yang telah disajikan pada tabel 17 dapat diketahui bahwa pemahaman tugas pekerjaan masih perlu untuk ditingkatkan. Sebagaimana yang telah terlihat dari 12 orang pegawai yang diteliti

ternyata terdapat 1 orang atau sekitar 8,3 % pegawai yang menyatakan kurang memahami, sedangkan 11 orang pegawai lainnya menyatakan sangat memahami.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Ponorogo diketahui bahwa masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya memahami akan tugas dan kewajibannya sehingga menyebabkan yang bersangkutan masih sering melakukan pelanggaran terhadap tugas dan kewajibannya tersebut. Hal ini karena tingkat pendidikan yang tidak merata sehingga setiap pegawai memiliki tingkat pemahaman yang berbeda-beda pula terhadap informasi yang disampaikan, disamping itu sebagian kecil pegawai juga belum memahami akan hakekat dan tujuan organisasi.

Untuk menanggulangi hal tersebut, Camat hendaknya mengerti dan memahami tentang kondisi bawahannya yang seperti itu dan berusaha meningkatkan pemahaman mereka melalui cara-cara khusus yang dapat diterima oleh semua pihak disesuaikan dengan tingkat pendidikannya, dengan demikian setiap pegawai secara perlahan-lahan akan meningkat pemahamannya terhadap tugas dan kewajibannya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan disiplin kerja mereka.

Dengan demikian seorang pemimpin dalam berupaya meningkatkan disiplin kerja pegawai tidak boleh menyamaratakan keadaan setiap pegawai, tetapi harus diketahui latar belakang pribadi pegawai yang bersangkutan serta nilai-nilai dan budaya yang dianutnya sebagai sarana untuk merubah tingkah lakunya kearah yang dikehendaki.

3. Kendala-kendala Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai

Seperti telah diketahui bahwa apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawainya, maka sudah barang tentu yang diharapkan adalah disiplin kerja dari bawahnya akan meningkat.

a. Camat

Kendala-kendala dalam kepemimpinan Camat selain berasal dari pegawainya, juga bisa berasal dari diri Camat itu sendiri sebagai seorang pimpinan, di Kecamatan Ponorogo kendala ini terlihat dari kurangnya perhatian dan pengawasan dari dalam diri Camat terhadap pegawainya, karena Camat menganggap pegawai sudah bisa melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri. Akan tetapi hal ini tidak semua pegawai mempunyai sikap dan pemikiran seperti yang diharapkan oleh Camat, dan hal ini mengakibatkan pegawai sering terlihat terlalu santai ataupun mangkir pada saat berada diluar jam-jam kantor atau lingkungan kantor kecamatan Ponorogo, dan hal tersebut biasanya sering terjadi apabila Camat sedang tidak berada di tempat.

Kurangnya perhatian dan pengawasan terhadap pegawai ini dapat menyebabkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya berjalan kurang efisien dan sedikit banyak dapat mempengaruhi hasil kerja yang diharapkan. Didalam organisasi pemerintahan ditingkat kecamatan mengarah kepada pemberian pelayanan kepada masyarakat, karena masyarakat adalah sebagai obyek didalam pemerintahan. Maka dengan pengawasan yang kurang dapat memungkinkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas dan juga meresahkan masyarakat.

b. Pegawai

1. motivasi pegawai

Motivasi kerja seorang pegawai dalam bekerja akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai itu sendiri, seorang pegawai bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari yang meliputi sandang, papan dan pangan. Salah satu kendala yang dihadapi oleh Camat Ponorogo dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai adalah motivasi dari pegawai itu sendiri, apabila pegawai termotivasi untuk bekerja maka akan menciptakan suatu disiplin kerja sehingga tercipta ketepatan dalam mencapai sasaran pekerjaan, dan jika disiplin kerja tercapai maka akan berpengaruh positif terhadap kelancaran proses pencapaian tujuan organisasi. Motivasi pegawai dalam

melakukan kedisiplinan yang masih kurang dapat dicontohkan melalui pada saat jam-jam kerja di Kecamatan Ponorogo masih terdapat pegawai yang terlihat santai-santai didalam ataupun diluar lingkungan kantor Kecamatan Ponorogo. Hal ini merupakan akibat dari kurangnya pengawasan dari pimpinan atau atasan.

2. Kondisi Ekonomi pegawai

Keadaan atau kondisi ekonomi akan sangat mempengaruhi kehidupan pegawai sehari-hari baik didalam maupun diluar lingkungan kantor. Semua pegawai tentu akan selalu berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya semaksimal mungkin dan untuk menghidupi seluruh anggota keluarganya. Demi mencapai kesejahteraan hidupnya, seorang pegawai bahkan sampai yang ada meninggalkan pekerjaannya di kantor untuk mencari pekerjaan sampingan lainnya.

Maka dari uraian tersebut diatas bisa dikatakan bahwa hal tersebut sudah sangat sering terjadi di lingkungan kantor kecamatan Ponorogo. Untuk itu Camat selaku pimpinan harus mau dan mampu untuk memenuhi atau mencukupi kesejahteraan hidup pegawai agar pegawai tersebut menjadi tidak mencari pekerjaan sampingan lain, atau Camat harus mampu meningkatkan pengawasan terhadap pegawai sehingga pegawai tetap ijin untuk mencari pekerjaan sampingan lain tetapi pekerjaan di kantor tetap harus berjalan lancar dan tidak terganggu dan tentunya bisa efektif dan efisien.

Oleh karena itu Camat Harus bisa untuk menghilangkan atau minimal mengurangi kondisi yang dapat menghambat proses peningkatan disiplin kerja pegawai tersebut, walaupun tidak bisa secara langsung tetapi bisa dilakukan sedikit demi sedikit, misalnya dengan cara melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pegawai yang dilaksanakan setiap minggu sekali secara terus-menerus guna mengevaluasi disiplin kerja yang dilaksanakan oleh setiap pegawai yang bersangkutan, sehingga lama-kelamaan masalah kondisi ekonomi pegawai yang dapat menghambat proses peningkatan disiplin kerja pegawai tersebut dapat dihilangkan, dan tentunya diharapkan aparat

pemerintah Kecamatan Ponorogo mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai aparatur serta sebagai abdi Negara.



BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

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

1. Berdasarkan permasalahan mengenai Kepemimpinan Camat dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai diatas maka dalam pelaksanaan kepemimpinan Camat di Kecamatan Ponorogo sudah sangat baik terutama dalam pengendalian, aktifitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Camat Ponorogo menggunakan jenis kepemimpinan Situasional seperti yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang bersifat partisipasi (*Participating*), hal ini karena tingkat kematangan (*maturity*) pegawai lebih cenderung sedang ke tinggi (M3) yaitu memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan karena kurangnya keyakinan atau motivasi sehingga Camat dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan maupun pengambilan keputusan serta cenderung meminta pendapat atau arahan dari para pegawainya sebelum mengambil keputusan sehingga jelas dalam aktifitas pengambilan keputusan Camat selalu melibatkan bawahannya, Camat dalam hal ini juga memberikan suatu pengaruh mengenai komunikasi dua arah dengan para pegawainya dan Camat selalu berpartisipasi dan memberikan akses komunikasi kepada pegawainya apabila sedang berada dikantor. Di dalam pengawasan yang dilakukan oleh Camat di Kantor Camat Ponorogo adalah mengkombinasikan antara kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard dan Kepemimpinan teori Y yang dikemukakan oleh Mc. Gregor. Kepemimpinan Situasional terjadi karena Camat melakukan pendelegasian (*delegating*) tugas dan wewenang yang luas kepada bawahannya, karena menganggap bawahannya mampu dalam mengendalikan diri dan mampu melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat yaitu dengan menggunakan suatu gaya kepemimpinan demokratis yang pasti terdapat adanya disiplin kerja dan ketepatan waktu kerja serta mengutamakan pegawainya sebagai suatu tim kerja yang utuh dan memberikan kesempatan pada pegawainya dalam pengambilan keputusan. Dalam pemberian kesejahteraan pegawai dilaksanakan terbatas dari segi materi dan lebih kepada segi non-materi. Jadi

disini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Camat yang dilakukan melalui pemberian perhatian terhadap kesejahteraan pegawai cukup efektif dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai.

2. Disiplin kerja pegawai yang meliputi ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan dan pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajibannya. Dalam hal ini disiplin kerja pegawai terhadap ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan sudah cukup baik karena disini Camat memberikan motivasi yang tinggi terhadap pegawainya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dan pemahaman pegawai terhadap tugas dan kewajibannya juga sudah cukup baik karena pegawai mampu dan memahami dalam melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini Camat Ponorogo tetap harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada pegawainya agar dapat tercipta suatu kondisi disiplin kerja dalam organisasi yang terus meningkat.
3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai, antara lain Camat Ponorogo selaku pimpinan sudah bisa melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri namun dalam hal pengawasan terhadap kerja pegawainya terlihat masih kurang adanya perhatian dan pengawasan terhadap pegawainya, karena hal ini masih terdapat pegawai yang meninggalkan pekerjaan atau tugasnya pada saat jam kerja sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja yang diharapkan. Serta perlu melakukan adanya motivasi terhadap pegawainya karena sangat berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai itu sendiri. Dalam motivasi pegawai terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai masih kurang sehingga dalam hal ini Camat perlu melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pegawainya. Selain itu kendala lainnya yaitu mengenai kondisi ekonomi pegawai yang masih belum mencukupi sehingga menyebabkan terganggunya dalam peningkatan disiplin kerja pegawai. Oleh sebab itu Camat harus bisa untuk menghilangkan segala kondisi yang dapat menghambat proses peningkatan disiplin kerja pegawai di Kantor Camat Ponorogo harus bisa untuk menghilangkan atau minimal mengurangi kondisi yang dapat menghambat proses peningkatan disiplin kerja pegawai tersebut.

B. SARAN

1. Pengawasan yang terdapat di Kecamatan Ponorogo supaya lebih ditingkatkan lagi, misalnya dengan diadakannya atau menggunakan absensi yang secara digital dengan menggunakan sidik jari setiap kedatangan pegawai atau pada jam masuk kantor agar lebih terkontrol. Hal ini juga masih adanya pegawai yang pada waktu jam-jam kerja terlihat santai didalam maupun diluar kantor pada saat Camat diluar atau terdapat tugas kedinasan.
2. Camat sebaiknya selalu memberikan motivasi dan pengawasan dalam pelaksanaan disiplin kerja agar dalam pelaksanaan tujuan dari organisasi kecamatan yaitu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat supaya lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sekaligus dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.
3. Camat sebaiknya lebih memperhatikan masalah kesejahteraan dan pembinaan kepada para pegawai karena disiplin itu adalah sesuatu yang mudah untuk diucapkan tetapi biasanya juga sangat sulit untuk dilaksanakan, untuk itu dibutuhkan cara-cara tersendiri didalam menyiasatinya, misalnya Camat sering memberikan bonus kepada pegawai yang disiplin dan berprestasi, lalu sebaliknya pegawai yang sering melanggar dan tidak disiplin akan diberikan hukuman agar jera.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman/Arifin. 1979. *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Barata
- Aljudfri Jusbakir. 2004. *Kepemimpinan Negarawan*. Malang: The HQ Center.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan*. Malang : FIA UNIBRAW
- Gie, The Liang. 1982. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
- Handoko, T.H. 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kantor Kecamatan Ponorogo, 2006-2010. *Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo : Bagian Keuangan, Penyusunan program dan Pelaporan Kecamatan Ponorogo*.
- Kecamatan Ponorogo. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan (LAKIP)*. 2008-2009 : Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeljono Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Martini, M dan Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Miles, M.B dan A. Michael H. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta : Universitas Indonesia Press
- Nawawi, Hadari. 1995. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta : Erlangga
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 1986. *Manajemen Personalialia. : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali
- Pamudji, S. 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Prijodarminto, S. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarata : Abadi
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Graha Ilmu

- Siagian, S.P. 1984. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
-----, 1986. *Eksekutif Yang Efektif*. Jakarta : PT. Gunung Agung
-----, 1989. *Teori Motivasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung
-----, 1992. *Teori dan Praktek Kepegawaian*. Jakarta : PT Rineka Cipta
-----, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siswanto, B. 2003. *Manajemen TKI*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sudarwan, Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rieka Cipta.

Sutarto. 1991. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : GajahMada University.

Stoner, James F. 1986. *Manajemen Jilid II Cetakan II*. Jakarta : Erlangga.

Suryaningrat, Bayu. 1981. *Wewenang, Tugas dan Tanggung jawab Camat*. Jakarta : Bina Aksara

Terry, George R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara

Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : CV. Rajawali

Wursanto, I.G. 2000. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta : Kanisius

Peraturan Perundang-undangan RI :

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Kep. Mendagri Nomor 48 Tahun 1996 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kecamatan.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Organisasi dan Lingkungan Kecamatan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2008 Tentang Kecamatan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Nomor 31 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Kecamatan. Kabupaten Ponorogo.

Internet :

Internet [www. Google.co.id](http://www.Google.co.id) tentang Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 63

Tahun 2003.

www.ponorogo.go.id (diakses tanggal 3 juli 2009)



DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana keterlibatan saudara selaku pegawai dalam proses pengambilan keputusan ?
2. Bagaimana pendapat anda tentang aktifitas pengawasan dari pimpinan ?
3. Bagaimana pendapat anda tentang pengarahan dari pimpinan ?
4. Bagaimana pendapat anda tentang pemberian kesejahteraan pegawai dari pimpinan
5. Menurut saudara bagaimana mengenai frekwensi komunikasi atasan (dalam hal ini Camat) dengan bawahan ?
6. Menurut pendapat saudara mengenai gaya kepemimpinan dari atasan (Camat) meningkatkan disiplin kerja pegawai ?
7. Menurut saudara bagaimana pemahaman saudara terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan oleh seorang pimpinan (Camat) ?
8. Menurut saudara bagaimana ketaatan saudara dalam mematuhi peraturan kerja yang berlaku ?
9. Menurut anda kendala-kendala apa saja yang mempengaruhi dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai ?



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Devita Bekti Larasati
NIM : 0610310054
Tempat/Tanggal lahir : Trenggalek, 11 Juli 1987
Alamat : Jl. Seram No. 32 Ponorogo
Pendidikan Formal :

- | | | |
|--|-------|-------------|
| 1. FIA Publik Universitas Brawijaya Malang | Tahun | 2006 - 2010 |
| 2. SMAN 1 Ponorogo | Tahun | 2003 - 2006 |
| 3. SLTPN 4 Ponorogo | Tahun | 2000 - 2003 |
| 4. SDN Bangunsari III Ponorogo | Tahun | 1994 - 2000 |

Karya Tulis Ilmiah : Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Studi pada Camat selaku Pimpinan Kantor Camat Ponorogo Kabupaten Ponorogo).

