

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya adalah membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin adalah orang yang berfungsi untuk memimpin atau orang berfungsi untuk membimbing. 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.

Stogdil seperti yang dikutip dalam Wahjosumidjo (2005:15) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”*, Artinya dalam kepemimpinan mempunyai banyak definisi yaitu sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari jabatan suatu administratif, dan persepsi dari lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan menurut Robins (2002:163) 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 (1986:114) memberikan referensi bahwa ada 3 implikasi penting dalam pendefinisian kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Dengan kesulitan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan kepemimpinan Manajer akan tidak relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari semua kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa dari kegiatan pemimpin. Namun demikian anggota kelompok jelas akan mempengaruhi kegiatan itu dalam beberapa cara.
- c. Selain cara 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 melaksanakan perintah pimpinan. Suatu contoh manager dapat mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu, tetapi mungkin pengaruh nya 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 mencapai tujuan bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses dan fungsi manajemen yang merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam fakta seperti struktur dan tatanan organisasi.

Kemudian menurut Siagian (1980 : 6) menyatakan bahwa :

“ Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada sumber-sumber, dan alat-alat (*resources*) tersedia bagi suatu organisasi. Menurut Shobari manandakan sikap dan cara kerja pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Hendaknya orang yang menjalankan peranan pemimpin jangan sekali-kali mencari keharuman nama sendiri, dengan memakai nama bawahannya sebagai alat yang menjalankan rencananya, melainkan harus pula memusatkan dan memperhatikan semangat berkorban dan ketekunan serta gotong royong guna mencapai kemajuan pendidikan dalam rombongan kerjanya dan harus pula memusatkan perhatiannya pada hasil usaha rekan-

rekannya menuju tercapainya tujuan bersama dan menjalankan rencana pendidikan di sekolahnya.

- b. Pemimpin yang ingin mencapai kemajuan dalam program pendidikan sekolahnya harus menyadari, bahwa hubungan antar manusia (*human relationship*) yang baik merupakan landasan penting didalam kepemimpinannya.

Jadi kepemimpinan itu sebagai suatu fenomena atau kualitas kegiatan-kegiatan kerja dan interaksi didalam suatu kelompok, ia merupakan sumbangan dari seorang didalam situasi-situasi kerja sama. Kepemimpinan dan group adalah merupakan 2 hal yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, tak ada grup tanpa adanya kepemimpinan dan juga sebaliknya kepemimpinan hanya ada didalam situasi interaksi grup dan seseorang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia berada diluar grup.

2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

- 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 menjadi dasar bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perilakunya dalam proses kepemimpinannya. Bagaimana ia bertindak dan berfikir untuk mengambil keputusan semuanya dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang dunia secara keseluruhan.

Mc Gregor (1960) 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 Y.

Asumsi Teori X

- 1) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha dihindari nya.
- 2) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang lebih suka diperintah dan sering kali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan dengan hukuman dan hadiah.
- 3) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang tidak ambisius, tidak ingin maju, malas, dan tidak menginginkan serta menghindari tanggung jawab.
- 4) Pemimpin memandang bawahan sebagai seorang yang memotivasi terutama oleh kebutuhan pokok, uang, dan kebutuhan akan rasa aman.
- 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 bawahannya 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 yang 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 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 baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi karyawannya.

(sumber: <http://perilakuorganisasi.com>)

b. Pendekatan Dyadic

Sedangkan menurut Grean & Uhl-Bien Seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:55-56), 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 dyad ini terdiri dari beberapa macam yaitu :

1) Teori –Teori Vertical Dyad Linkage (VDL)

Menurut Fred Danereau, seperti yang dikutip oleh Safaria, (2004:56) 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 tidak 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 mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antar 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 frekuensi komunikasi, karakteristik bawahan. Kepuasan kerja, iklim dan komitmen.

Menurut Daft Seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:57), mengatakan bahwa teori LMX ini menghasilkan tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pertama pemimpin dan bawahan bertindak seperti orang asing yang saling menguji hubungan keduanya untuk menilai apakah hubungan keduanya cocok dan harmonis. Hubungan keduanya didefinisikan secara informal dan peran bawahan didefinisikan sesuai dengan keinginan bawahan dan pemimpin.
2. Tahap kedua hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi seperti rekan kerja dimana terjadi penajaman dan pemurnian peran.
3. Tahap terakhir dari hubungan antara pemimpin dan bawahan mencapai pola perilaku yang menetap. Serta, peran keduanya matang.

3) Teori Partnership Building

Menurut teori Partnership Building yang ditegaskan oleh George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:58-59) 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 ini 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

Menurut George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:59) juga menjelaskan mengenai teori sistem dan jaringan kerja. Dalam teori ini menekankan tentang pentingnya seorang pemimpin untuk menciptakan hubungan yang lebih luas daripada hanya berfokus pada hubungan pemimpin bawahan.

5) Teori Kepemimpinan Karismatik

Menurut Robert House dan Luthans seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:60-61) menjelaskan mengenai teori kepemimpinan karismatik.

Dalam teori ini berlandaskan keyakinan bahwa pemimpin yang karismatik mempunyai kekuatan supranatural, kekuatan yang tidak tampak, mengandung kekuatan magis, melalui pancaran pribadi yang mempengaruhi bawahannya secara luas biasa. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh pengikutnya, konsep pemimpin yang karismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama menurut Robert House pemimpin yang karismatik mempunyai karakter yang mencolok, seperti kepercayaan kepada bawahan yang besar, harapan yang tinggi bagi bawahannya, visi dan ideologi yang menimbulkan pengaruh yang kuat, dan menggunakan contoh dan teladan pribadinya pada bawahan. Para pengikutnya mengidentifikasi seluruh identitas dirinya dengan visi dan misi sang pemimpin. Menunjukkan loyalitas yang kuat, berusaha menjiwai nilai sang pemimpin serta perilakunya dan mempunyai harga diri melalui hubungannya dengan sang pemimpin.

6) Teori Kepemimpinan transformasional

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burn, mengatakan bahwa ada 2 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 dimasa depan. Pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang merupakan agen perubahan yang

berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh, sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan, sedangkan kepemimpinan yang transaksional adalah lebih berfokus kepada pimpinan dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan pada bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol, dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya.

Menurut Bass Seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:63) kepemimpinan transformasional mempunyai ciri sebagai berikut:

1. Menciptakan visi dan kekuatan misi, menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan pada diri bawahan.
2. Mengkomunikasikan harapan tertinggi, menggunakan simbol untuk menekankan usaha tertinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara sederhana
3. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati pada diri bawahan.
4. Memberikan perhatian secara personal, membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, melatih dan memberikan saran-saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Sedangkan menurut Devana dan Tichy seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:64) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif adalah:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
 2. Mereka mendorong keberanian dan mengambil resiko.
 3. Mereka percaya pada orang-orang.
 4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
 5. Mereka seorang pembelajar seumur hidup.
 6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
 7. Mereka adalah seorang pemimpin yang visioner.
- b. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Menurut gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat empat Macam model kepemimpinan yaitu:

- 1) *Telling* (memberi 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 2 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 2 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 didalam 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.

Kemampuan 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. Semua orang akan menjadi kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas yang spesifik, fungsi atau tujuan yang ingin dicapai lewat usaha-usahanya. Tingkat kematangan pengikut ada 4 tingkatan yaitu:

- a. Rendah (M1), yaitu orang yang tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu dan juga tidak kompeten dan atau tidak memiliki keyakinan. Gaya ini merujuk sebagai gaya instruksi karena dicirikan dengan peranan seorang pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang-orang atau bawahan tentang apa, bilamana dan dimana harus melakukan suatu tugas tertentu.
- b. Rendah (M2), yaitu orang yang tidak mampu tapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab dan memiliki keyakinan tapi kurang memiliki ketrampilan gaya ini dinyatakan sebagai gaya konsultasi yang memberikan pengarahan karena mereka kurang mampu.
- c. Sedang ke tinggi (M3), yaitu orang yang memiliki kemampuan tapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginkan ini disebabkan karena tidak memiliki keyakinan dan gaya ini di rujuk sebagai gaya partisipasi karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide-ide dalam pembuatan keputusan dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dalam berkomunikasi.
- d. Tinggi (M4), yaitu orang-orang yang mampu dan mampu mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan sedikit pengarahan atau dukungan guna efektifitas tugas yang disebabkan tingkat kematangan individu yang tinggi.

Sedangkan menurut Terry (2000:52-59) 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 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 bisa bersikap otoriter sekali.

3) Kepemimpinan yang tugas sentries

Kepemimpinan ini berkembang dan tumbuh pada berbagai kekuatan yang beraksi dan mengadakan interaksi terus menerus dengan memberikan penekanan kepada:

- a. Pekerjaan yang sedang di laksanakan.
- b. Orang-orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kondisi jenis ini melahirkan kepemimpinan tugas sentries yang tugas sentries menekankan pada pelaksanaan tugas pekerjaan. Sedangkan, kepemimpinan yang pekerjaan sentries bersifat pada terhadap orang dan hubungan antar manusia.

4) Kepemimpinan Pribadi

Motivasi dan pengarahan menimbulkan kontak antara pribadi pegawai. Maka lahirlah hubungan yang dekat antar pemimpin dan bawahannya. Apabila kita 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 sistem kepemimpinan ini memiliki pengaruh kebabakan antar pemimpin dengan kelompoknya, dan tujuannya adalah untuk melindungi pengikut-pengikutnya.

8) Kepemimpinan alami

Jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompok-kelompok orang secara informal. Berbagai pemimpin “alami” lahir untuk berbagai tujuan di dalam kelompok yang sama.

3. 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.

Menurut Siagian (1984:47) 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 kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Menurut Wahjosumidjo (2005) berpendapat bahwa ada serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin adalah :

- a. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.
- b. Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain.
- c. Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain.
- d. Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh bawahan.

Menurut pendapat Selznick yang dicatat oleh Hall dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and process* seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo (2005:42), ia mengatakan ada empat macam tugas dari pada seorang pemimpin yaitu :

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*).
- b. Pemimpin merupakan pengejawantahan dari tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*).
- c. Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*).
- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil 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 seseorang pemimpin yang terisolasi, berdiri sendiri. Kepemimpinan akan berbentuk apabila ada hubungan antara yang dipimpin dengan pemimpin.
- b. Sifat dinamis kepemimpinan meliputi pemimpin, bawahan, dan situasi yang spesifik.
- c. Kepemimpinan tidak dapat dipelajari didalam suatu kevakuman melainkan harus dipelajari didalam kerangka kelompok.
- d. Kepemimpinan adalah hasil dari pada pertukaran antara bawahan dan pimpinan dan yang mau membawa kepuasan bagi kedua belah pihak. Misalnya adalah jembatani kelompok-kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

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

- a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan seorang pemimpin sangatlah penting, karena dalam kondisi ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang mendadak seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis dan rasional dan bertanggung jawab. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1986:47) yang menyatakan bahwa “setiap orang yang menduduki jabatan pemimpin ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis dan rasional dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul

sebagai konsekuensi dari pada 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 tindak lebih lanjut.
3. *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

Jadi, pada hakekatnya pengambilan keputusan menurut Siagian (1989:47) adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari pada 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 dikemukakan 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 motivasi 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 yang menyatakan bahwa “motivasi dapat di artikan sebagai usaha untuk

membangkitkan keinginan seseorang atau kelompok agar orang atau kelompok itu berbuat sesuai dengan dikehendaki dan tercapai tujuan organisasi secara efisiensi”.

c. Pengawasan.

Pengawasan menurut Siagian (1986:19) adalah “proses pengamatan dari pada 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.

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

“pemimpin harus dapat menjelaskan bahwa kebijaksanaan, tugas dan perintah serta larangan yang harus dipenuhi 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.

B. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun di dalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Kreitner dan Kinicki (2005), menyatakan bahwa “komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat”.

Menurut Daft (2006) bahwa komunikasi adalah “proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku”. Sedangkan menurut Robbins (2007), komunikasi adalah “penyampaian dan pemahaman makna”.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), pengertian komunikasi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu:

1. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka pengertian itu cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Lebih jauh lagi, komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti isi pesan, dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.
2. Pengertian komunikasi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan. Tegasnya, proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat intensional saja, dan karenanya memperluas lingkup dari situasi komunikasi. Kekhasan bentuk komunikasi yang menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam

organisasi haruslah diwarnai oleh sikap dan pola komunikasi yang bijak. Sikap dalam hal ini lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Kondisi semacam ini apakah mewarnai dalam sistem komunikasi antara pimpinan pimpinan dengan bawahan dan antar sesamanya. Pengamatan dapat dilakukan sejauhmana pimpinan memperlakukan bawahan dalam komunikasi baik formal maupun non formal. Substansi lain yang perlu mendapatkan perhatian di samping sikap, adalah pola komunikasi. Apa yang menjadi fokus dalam konteks komunikasi organisasi adalah meliputi bentuk komunikasi, jalur/saluran hubungan komunikasi, dan sumber informasi, jenis berita yang dikomunikasikan.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), bentuk komunikasi organisasi secara umum dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Komunikasi Formal

Bentuk komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang diciptakan secara terencana, melalui jalur-jalur formal dalam organisasi, yang melekat pada saluran-saluran yang ditetapkan sebagaimana telah ditunjukkan melalui struktur. Bentuk khas dari komunikasi formal ini adalah berupa komunikasi dalam tugas.

2. Komunikasi Non Formal

Bentuk komunikasi non formal adalah komunikasi yang ada di luar struktur, biasanya melalui saluran-saluran non formal yang munculnya bersifat insidental, menurut kebutuhan atau hubungan interpersonal yang baik, atau atas dasar kesamaan kepentingan, hobi dan lain-lain. Jalur/saluran komunikasi diperlihatkan oleh adanya jalur-jalur komunikasi formal yang dirancang dalam organisasi. Saluran hubungan yang bersifat sentralistik diwakili oleh bentuk komunikasi komando, yang menyalurkan komunikasi dari atas ke bawah (*down-ward communication*). Biasanya bentuk saluran komunikasi semacam itu diimbangi dengan saluran ke atas atau dikenal dengan *up-ward communication*. Bentuk lain yang sering tampak dalam organisasi publik adalah komunikasi diagonal yang memberikan ruang terjadinya komunikasi antar sesama. Bentuk terapan yang sering ditemui dalam organisasi publik pada umumnya merupakan bentuk komunikasi yang sentralistik. Pada saluran hubungan yang sentralistik biasanya didominasi oleh pimpinan sebagai sumber berita. Pimpinan dalam hal ini akan bertindak sebagai orang pertama yang memberi informasi, sedangkan anak buah tinggal menjadi pelaksana. Kondisi semacam ini menempatkan pimpinan sebagai satu-satunya orang yang menguasai informasi. Komunikasi yang tersentral jauh lebih miskin variasi atau corak informasi. Hanya terdapat dua jenis komunikasi yang cukup menonjol dalam hal ini, yaitu perintah dan pertanggungjawaban. Sedangkan pada komunikasi yang lebih terbuka, sangat memungkinkan terbentuknya variasi informasi, baik yang berasal dari inisiatif atasan

maupun bawahan. Komunikasi yang berupa konsultasi, pembimbingan, saran nasihat, kritik, dan lain-lain merupakan variasi yang dapat ditampung pada pola komunikasi yang fleksibel.

2. Proses Komunikasi

Proses komunikasi berkaitan dengan bagaimana komunikasi itu berlangsung. Untuk memahami proses komunikasi, sebagai acuan dikemukakan oleh Daft (2006). Menurut Daft (2006), ada dua elemen umum dalam setiap situasi komunikasi, yaitu pengirim dan penerima. Pengirim (*sender*) adalah orang yang ingin menyampaikan ide atau konsep kepada orang lain, mencari informasi, atau mengungkapkan pemikiran atau emosi. Penerima (*receiver*) adalah orang kepada siapa pesan tersebut dikirimkan. Pengirim encode(*encodes*) ide dengan memilih simbol-simbol yang digunakan untuk menyusun sebuah pesan. Pesan (*message*) adalah perumusan yang nyata dari ide yang dikirimkan untuk penerima. Pesan tersebut dikirim lewat sebuah saluran (*channel*), yang merupakan pembawa komunikasi. Saluran tersebut bisa berupa laporan formal, panggilan telepon atau pesan e-mail, atau pertemuan dengan berhadapan secara langsung. Penerimaanya decode(*decodes*) simbol-simbol untuk menginterpretasikan arti pesan tersebut. Enkode dan decode merupakan sumber berbagai kesalahan komunikasi karena pengetahuan, sikap, dan latar belakang bertindak sebagai filter dan menciptakan gangguan (*noise*) ketika menerjemahkan dari simbol-simbol menjadi arti. Akhirnya, umpan-balik (*feedback*) muncul ketika penerima merespons komunikasi pengiriman dengan pesan balasan. Tanpa umpan balik, komunikasi menjadi satu arah (*one-way*). Dengan adanya umpan-balik, komunikasi menjadi dua arah (*two-way*). Umpan balik merupakan bantuan yang sangat ampuh untuk mendapatkan efektivitas komunikasi, karena umpan balik memungkinkan pengirim untuk menentukan apakah penerima menginterpretasikan pesan dengan benar.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007), untuk memahami proses komunikasi, sebagai acuan dikemukakan model Shannon dan Weaver yang unsur-unsur pokoknya adalah sebagai berikut:

1. Sumber Informasi

Ini adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada di pihak pengirim.

2. Transmisi

Transmisi mengubah (*encodes*) data ke dalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses perubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media seperti: gelombang, listrik, atau selembar kertas.

3. Kebisingan/Gangguan
Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan, dan hal ini sering kali tidak bisa dihindarkan di dalam proses komunikasi.
4. Penerima
Di sini komunikasi telah melewati tahap antara pengirim dan penerima, di mana terjadi proses yang disebut *decoding* yaitu pemberian makna atau penafsiran atas pesan yang dikirimkan.
5. Tujuan Akhir Ini adalah bagian terakhir dari proses komunikasi atau yang menjadi tanda selesainya komunikasi atau yang menjadi tanda selesainya dan telah dilaksanakannya proses komunikasi. Tujuan akhir ini bisa berupa pejabat, penyelia, atau pihak lainnya yang diharapkan memberikan reaksi terhadap pesan yang diterimanya.

3. Fungsi Komunikasi

Komunikasi di dalam organisasi penting sekali dan dapat dipakai untuk melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut (Sofyandi dan Garniwa, 2007):

1. Fungsi Kontrol
Komunikasi dapat dipakai untuk mengontrol atau mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Organisasi memiliki hirarki wewenang dan pedoman yang diikuti oleh pegawai. Manakala para pegawai diminta untuk melaporkan hasil kerja atau keluhannya, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi, maka komunikasi sebagai pengontrol.
2. Fungsi Motivasi
Komunikasi dapat juga dipakai sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana pegawai seharusnya bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Dalam hal seperti ini, komunikasi berfungsi sebagai motivasi.
3. Fungsi Informasi
Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan informasi. Komunikasi berfungsi menyediakan informasi yang berguna bagi individu atau kelompok untuk membuat keputusan yang dikehendaki.

Ketiga fungsi di atas sama pentingnya bagi organisasi. Tak ada satu fungsi pun yang bisa dikatakan lebih penting dari yang lainnya. Sebab, untuk dapat menghasilkan kinerja yang efektif, kelompok atau organisasi perlu mengontrol perilaku anggotanya, memotivasi, mewartakan ekspresi perasaan anggota, dan membuat keputusan.

(sumber: <http://repository.usu.ac.id>)

C. Kecamatan Sebagai Perangkat Daerah

1. Kecamatan Sebagai Perangkat Daerah

Kecamatan merupakan bentuk organisasi perangkat daerah kabupaten atau kota yang dipimpin oleh Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Kegiatan dan tanggung jawab kecamatan harus dapat melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dengan baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Afrial (2009) Seperti yang dikutip dari jurnalnya yang berjudul “Kuallitas Pelayanan Publik Kecamatan Setelah Perubahan Kedudukan dan Fungsi Camat Sebagai Perangkat Daerah” mengatakan bahwa :

“Pada pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 telah membawa perubahan paradigma yang mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Perubahan mendasar tersebut telah secara nyata mempengaruhi pula kedudukan, peran, dan fungsi camat dan kecamatan. Dengan dihapuskannya wilayah administrasi pemerintahan untuk tingkat kabupaten/kota ke bawah, kecamatan bukanlah lagi wilayah administrasi. Camat adalah perangkat daerah kabupaten/ kota bukan lagi kepala wilayah administrasi pemerintahan seperti pada masa berlakunya UU Nomor 5 Tahun 1974. Sebagai konsekuensinya camat bukan lagi penguasa tunggal yang berfungsi sebagai administrator pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Camat kini tidak lagi secara otomatis memiliki kewenangan untuk menjalankan urusan pemerintahan umum. Dengan demikian, kecamatan bukan lagi wilayah administrasi pemerintahan (*Ambs-kring*), melainkan sebagai wilayah kerja (*Werk-kring*) kecamatan bukan lagi wilayah kekuasaan camat melainkan menjadi areal tempat camat bekerja. Camat tidak lagi menjadi pusat dalam menjalankan tugas-tugas dekonsentrasi, namun telah beralih menjadi perangkat daerah yang hanya memiliki *Werk-kring* dalam lingkungan wilayah kecamatan.”

Sedangkan menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah terutama pasal 126 ayat 1-2 disebutkan bahwa :

- 1) Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/kota dengan perda berpedoman pada peraturan pemerintah.
- 2) Kecamatan sebagaimana disebut dalam ayat (1) dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Camat dalam hal ini diangkat oleh bupati/walikota atau usul dari sekda, dimana camat berasal dari pegawai negeri sipil. Hal ini juga sesuai dengan pasal 4-5 Undang-Undang no.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah disebutkan bahwa :

- 4) Dimaksud dalam ayat (2) diangkat oleh bupati/walikota atas usul sekretaris daerah kabupaten/kota dari pegawai negeri sipil yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan 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.

Sedangkan menurut peraturan daerah no 8 tahun 2008 mengenai susunan organisasi Kecamatan dan Kelurahan Kota Malang bab 3 pasal 3 ayat (1) disebutkan bahwa kedudukan kecamatan sebagai unsur pelaksana penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Sejalan dengan itu disebutkan pula pada bab 3 ayat (2) bahwa Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh camat yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

2. Camat selaku pimpinan Kecamatan

Susunan organisasi sesuai dengan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 dikatakan bahwa kecamatan sebagaimana dimaksud di 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 di dalam pasal 126 ayat 3 Undang-undang nomor 32 tahun 2004 yang dikatakan bahwa Camat mempunyai tugas umum yang meliputi :

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
- e. Mengkoordinasikan kegiatan pemerintahan di tingkat 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

Lain halnya di atas, menurut Peraturan Daerah nomor 8 tahun 2008 tentang susunan organisasi kecamatan dan kelurahan di Kota Malang pada pasal 3

disebutkan bahwa : Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui Sekretaris Daerah.

Sedangkan menurut peraturan daerah nomor 8 tahun 2008 dikatakan mengenai fungsi camat adalah :

- a. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja
- b. Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat
- c. Pengkoordinasian kegiatan pembangunan
- d. Pengkoordinasian kegiatan peningkatan kesejahteraan masyarakat
- e. Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum
- f. Pengkoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan
- g. Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
- h. Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan
- i. Pembinaan penyelenggaraan pemerintah kelurahan
- j. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan kelurahan
- k. Pelayanan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
- l. Penyusunan dan pelayanan Standar Pelayanan Publik (SPP)
- m. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan

- n. Pengelolaan pengaduan masyarakat
- o. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah
- p. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keputakaan dan kearsipan
- q. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi
- r. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai tugas dan fungsinya

Jadi dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Camat selaku kepala pemerintahan di tingkat 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.

3. Susunan organisasi dan Tata kerja Kecamatan

Tujuan pengaturan kecamatan supaya dapat berdaya guna dalam penyelenggaraan tugasnya sangat memerlukan struktur organisasi yang baik.

Susunan organisasi dan tata kerja kecamatan menurut peraturan daerah Kota Malang nomor 8 tahun 2008 tentang susunan organisasi kecamatan dan kelurahan Kabupaten Malang terdiri dari :

- a. Unsur pimpinan
- b. Unsur pembantu pimpinan
- c. Unsur pelaksana

1. Seksi pemerintahan
 2. Seksi ketentraman dan ketertiban umum
 3. Seksi kesejahteraan masyarakat
 4. Seksi pemberdayaan masyarakat
 5. Seksi pelayanan umum
- d. Satuan tugas jabatan fungsional

4. Pegawai Negeri

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 disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, dan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Masih menurut undang- undang nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, pegawai negeri dijelaskan bahwa pegawai negeri sipil terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil
2. Anggota TNI
3. Anggota kepolisian republik Indonesia

Menurut Undang-Undang nomor 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 dipekerjakan 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 dipekerjakan pada instansi induknya.

Pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan. Di samping pegawai negeri sipil, pegawai yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap. Yang dimaksud tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan partai politik secara diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas maka pegawai negeri dilarang menjadi pengurus partai politik.

D. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja aparatur daerah sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi pemerintah, untuk itulah dibutuhkan peranan kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah. Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia (1995:503) kinerja diartikan sebagai :

- a. Sesuatu yang dicapai,
- b. Prestasi yang dilihatkan,
- c. Kemampuan kerja.

Dale (1999:231) dan Sedarmayanti (2001:50) mempunyai persepsi yang sama mengenai kinerja, dimana kinerja dipersamakan dengan kata "*Performance*" yang bila ditilik dalam kamus bahasa Inggris Echols dan Shadily (1986:97) *performance* diartikan sebagai daya guna, prestasi, atau hasil.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut Sudarto (1999:2) menjelaskan bahwa "kinerja adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan secara konkret dan terukur". Sedangkan, menurut Soekijat (1987:99) "kinerja merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaanya di tempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis".

Bertitik tolak dari kata kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, dan unjuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur, sedangkan kinerja aparatur daerah adalah suatu hasil kerja organisasi yang bekerja pada pemerintah daerah yang nyata dan dapat diukur bertujuan untuk

mencapai tujuan organisasi, sehingga dalam organisasi pemerintah perlu mengoptimalkan kinerja aparatnya.

2. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kemampuan dan perkembangan karyawan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja (*Performance*) mereka. Menurut Moekidjat (1987:99) yang dimaksud dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah “suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaannya di tempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis”. Sedangkan, sasaran penilaian menurut Dale (1999:245) adalah:

“Untuk membuat pandangan tentang diri mereka sendiri seperti apa adanya. Orang yang dinilai harus mengenali kebutuhan untuk memperbaiki kinerja kerja dan memberikan komitmen terhadap suatu rencana perbaikan kinerja kerja serta harus ada kesepakatan bersama tentang rencana pengembangan untuk masa penilaian mendatang. Sedangkan penilaian adalah waktu ideal untuk memusatkan perhatian kepada sasaran-sasaran individu, bukan sasaran unit. Ini adalah peluang untuk menyentuh bagian dasar dan membandingkan hasil-hasil kerja dengan tolak ukur yang telah disepakati sebelumnya”.

Berbicara tentang kinerja personil atau individu erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standard kinerja atau *standard performance* yang akan dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standard tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Adapun standard untuk menilai kinerja seseorang dalam melaksanakan kerja menurut Dharma (1995:55) antara lain:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Dengan adanya pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas, tepat waktu dan kuantitas yang telah dihasilkan telah sesuai maka akan terwujudlah kinerja yang baik, dimana pada akhirnya akan tercapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan jawaban atas keinginan para pegawai untuk mengetahui hasil kerja yang telah mereka lakukan, terutama bila mereka merasa prestasi mereka adalah bagus, untuk itu para pegawai memerlukan informasi berkenaan dengan kinerja mereka, khususnya dalam hal kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu, dengan penilaian kinerja ini, pegawai juga berharap dapat mengetahui posisinya dalam perusahaan atau organisasi yang bermanfaat bagi tumbuhnya motivasi untuk lebih giat bekerja.

Untuk menilai kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggunakan teori atau konsep berdasarkan Agus Dharma, mengingat kerjasama merupakan hal yang penting terutama antara pemimpin dengan bawahan serta antar sesama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga meliputi manusia dan kerjasama, dimana syarat kepemimpinan dalam tingkat tinggi atau tingkat rendah terutama akan berhubungan dengan persoalan kerjasama. Oleh karena itu kerjasama mendapatkan sumber pendorongnya dalam kepemimpinan yang diwujudkan melalui komunikasi yang efektif dengan bawahannya di dalam pembagian kerja.

Keterlibatan manusia dalam proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu biasanya diwujudkan dalam suatu hubungan yang bersifat formal hirarkhis. Hubungan-hubungan formal yang bersifat hirarkhis tersebut dimaksudkan untuk memungkinkan orang-orang yang terlibat untuk bekerja secara serasi. Kerjasama yang serasi biasanya mempertinggi daya guna, hasil guna dan tepat guna daripada suatu organisasi. Maka minimal yang mutlak ada dalam setiap organisasi adalah kemauan dan kemampuan untuk bekerja bersama untuk kemudian dikembangkan menjadi kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama.

Menurut Pamudji (1985:12) kerjasama pada hakekatnya mengindikasikan adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi atau menjadi hubungan-hubungan yang bersifat dinamis untuk mencapai suatu tujuan bersama. Lebih lanjut disebutkan bahwa terlihat adanya tiga unsur pokok yang selalu melekat pada suatu kerangka kerjasama yaitu unsur dua pihak atau lebih, unsur interaksi, dan unsur tujuan bersama. Jika salah satu dari ketiga unsur itu tidak termuat pada suatu objek yang dikaji, maka dapat dianggap bahwa pada objek tersebut tidak terdapat kerjasama.

Sedangkan menurut Hadipoerwono (1952 : 125) mengartikan kerjasama adalah “keadaan dimana terdapat keadaan bekerja bersama-sama yang laras dan tetap untuk memperoleh kegunaan sebesar-besarnya dari semua faktor produksi dan mendatangkan kemanfaatan bagi semua anggota bentuk usaha”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa unsur dua pihak atau lebih biasanya menggambarkan suatu himpunan dari kepentingan-kepentingan yang satu sama lain saling mempengaruhi sehingga berinteraksi

untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Jika hubungan atau interaksi itu tidak ditujukan pada terpenuhinya kepentingan masing-masing pihak (kepentingan bersama) maka hubungan-hubungan dimaksud bukanlah suatu kerjasama. Disini terlihat bahwa suatu interaksi, sekalipun bersifat dinamis, sekalipun bersifat dinamis, tidak selalu berarti kerjasama. Atau suatu interaksi yang ditujukan untuk memenuhi kepentingan salah satu pihak tetapi merugikan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses interaksi itu, juga bukan suatu kerjasama. Kerjasama senantiasa menempatkan pihak-pihak yang berinteraksi itu pada posisi yang seimbang, serasi dan selaras.

3. Jenis-jenis Kinerja

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Beberapa jenis kinerja menurut Sudarto (1999 : 3) adalah:

- a. Kinerja Organisasi
Yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja individu, yang membutuhkan standard kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja Proses
yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- c. Kinerja Individu
yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standard kerja sebagai alat ukur sehingga kinerja bersifat kualitatif dan tidak mau selalu mencerminkan individu.

Seorang aparatur daerah perlu berada pada kondisi yang unggul artinya mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan produktif, yang menurut Siagian (1999 : 49) dapat dikaji melalui tujuh faktor, antara lain :

1. Pegawai negeri yang menampilkan kinerja unggul dapat diuji dengan standard eksternal dan bukan hanya standard internal. Yang dimaksud standard eksternal adalah standard yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi di luar birokrasi pemerintahan, misalnya : dalam pemberian layanan, standard yang diharapkan oleh masyarakat adalah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi mengadakan pendekatan *legalitik* dalam pemberian pelayanan, kecenderungan terpenuhinya persyaratan memang tinggi, akan tetapi sering terjadi kelambanan dan sikap yang kaku. Kenyataan bahwa birokrasi bekerja lamban dan berbelit-belit sering dikemukakan dalam bentuk keluhan yang timbul dari masyarakat, yang dimaksud dengan praktek-praktek yang terjadi di luar organisasi birokrasi adalah cara kerja dunia bisnis dalam berinteraksi dengan pelanggannya, selalu bekerja cepat, tidak bertele-tele. Hal ini dimaksudkan sebagai bagian kritikan dari upaya memuaskan konsumen karena kinerja suatu perusahaan terutama diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau konsumen produknya.
2. Kinerja yang nyata ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial. Harus diakui memang sulit menentukan organisasi dimanapun kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya, bisa terdapat kesenjangan antara kinerja nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Pentingnya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus dilihat dari sudut ini. Dewan sasaran seperti itu lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
3. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas. Artinya , meskipun kinerjanya di masa lalu sudah cukup memuaskan, perlu ditanamkan kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan itu masih dapat dan masih harus ditingkatkan. Kinerja yang memuaskan di masa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan di masa yang akan datang. Alasannya ialah karena tuntutan masyarakat yang semakin mengikat, baik dalam arti intensitasnya maupun frekuensinya.
4. Dalam lingkungan birokrasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Biasanya dalam lingkungan birokrasi terdapat satuan kerja yang dianggap hebat kinerjanya. Kehebatan tersebut memang harus berdasarkan penelitian dan penilaian kinerja organisasional, juga harus bersikap netral dan merupakan pihak yang tidak berkepentingan sehingga penilaiannya bersifat objektif. Dengan demikian iklim persaingan ialah bahwa berbagai instansi menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja satuan kerja yang dianggap hebat itu.
5. Peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan suatu sistem bekerja sedemikian rupa sehingga hanya menggunakan sebagian sarana daya

dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakan fungsinya. Jadi prinsip efisiensi yang lebih tepat ialah sasaran yang ditetapkan tercapainya tanpa harus menghabiskan saran, daya dan dana yang tersedia.

6. Organisasi dengan kinerja tinggi menjadi contoh bagi organisasi lain dan sekaligus sebagai sumber ide bagi mereka. Dengan kata lain, satuan organisasi dengan kinerja tinggi mempunyai karakteristik yang khas, mampu menampilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan dengan satuan kerja lainnya.
7. Organisasi dengan kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak. Faktor ini penting mendapat tekanan, karena meskipun setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya tersebut harus digali dan diangkat dari budaya nasional. Budaya nasional membuat suatu masyarakat bangsa mempunyai jati diri sendiri yang tercermin pula pada budaya birokrasinya. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa budaya organisasi harus kuat sehingga dipersepsikan mempunyai makna yang sama bagi seluruh anggotanya. Dilain pihak, masih memungkinkan modifikasi elemen tertentu didalamnya apabila dituntut oleh perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Dengan adanya beberapa kriteria kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan dari kinerja perseorangan.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Jika aparatur daerah dapat menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas, berkuantitas dan tepat waktu, maka terwujudlah kinerja yang baik dimana pada akhirnya akan tercapai tujuan organisasi pemerintah. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja pegawai adalah kedisiplinan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (1998:227-228) menyatakan bahwa : "Kedisiplinan karyawan merupakan suatu bentuk peralihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya".

Hal ini sama seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:193) yang menyatakan bahwa “kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik karyawan, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

Sedangkan menurut Steers (1985:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

1. Motivasi
2. Kemampuan
3. Kejelasan Peran

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi, disiplin kerja, motivasi, kemampuan dan kejelasan peran. Berikut akan dijelaskan mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain :

a. Disiplin Kerja

Seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan mencerminkan tanggung jawab aparatur daerah terhadap tugas-tugas yang diberikan pimpinan kepadanya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Disiplin kerja sangat berkaitan sekali dengan sikap mental seseorang yang selanjutnya akan memperbaiki dan membentuk pengetahuannya sehingga secara sukarela mau bekerjasama dengan karyawan lain dan akan mematuhi

peraturan yang ada pada organisasi yang bersangkutan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Seperti yang dikemukakan Nitisemito (1991:199) “disiplin sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis”.

Pentingnya disiplin kerja dalam organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta tentunya mempunyai maksud dan tujuan tersendiri yang harus dicapai. Menurut Moekidjat (1999:97)

“Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realisasi yang harmonis dari tujuan yang diinginkan. Maka maksud diadakan disiplin adalah untuk memberikan bimbingan dan petunjuk kepada pegawai tentang apa yang seharusnya dilaksanakan dan tidak dilaksanakan serta bersahabat agar pegawai dapat menaati pedoman atau bimbingan tersebut dengan rasa senang hati dan bertingkah laku sebagai pegawai yang baik serta bermartabat”.

Gejala disiplin itu umumnya dapat terlihat apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, berpakaian baik dan rapi, Mempergunakan alat-alat perlengkapan kantor dengan hati-hati sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor serta apabila mereka melaksanakan pekerjaannya dengan semangat yang tinggi.

Kedisiplinan suatu organisasi pemerintah dikatakan baik apabila sebagian besar aparatur daerah menaati peraturan-peraturan yang ada. Mengingat pentingnya disiplin sebagai besar keberhasilan suatu organisasi, maka usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja menurut Ravianto (1985:56-57) antara lain :

1. Kesejahteraan, yaitu besarnya upah yang mereka terima sehingga minimal mereka dapat hidup layak, dengan kelayakan ini mereka akan lebih tenang

- dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangan itu mereka akan lebih disiplin.
2. Peraturan yang mengikat, yaitu dengan peraturan yang mengikat karyawan tidak perlu lagi berkonsultasi dengan pimpinan tentang berbagai hal yang sifatnya rutin karena prinsip-prinsip sudah diatur dan tertuang jelas dalam peraturan.
 3. Pengawasan yang cukup, yaitu dengan pengawasan yang cukup maka diharapkan karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai target dan tepat waktu.
 4. Menciptakan lingkungan kerja yang baik, bahwa kondisi atau lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan, dimana keadaan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
 5. Tindakan terhadap karyawan interdisipliner, yaitu dengan memberikan peringatan kepada karyawan yang melakukan interdisipliner dengan berpedoman pada petunjuk legal dari pemerintah berupa peraturan atau undang-undang.

Disiplin pribadi harus sedapatnya ditanamkan pada seluruh lapisan dan tingkat organisasi pemerintah mulai dari tingkatan puncak sampai tingkatan yang paling bawah. Dalam hal ini peran pimpinan sangat dibutuhkan, yaitu seorang pimpinan harus memberi contoh yang baik terlebih dahulu kepada bawahannya, berdisiplin yang baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik maka kedisiplinan bawahan pun ikut baik, sebab tindakan pemimpin akan menjadi cermin atau contoh bagi pegawai dibawahnya.

b. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Manullang (1971:123) mengungkapkan bahwa motif “sebagai tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atas suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak”.

Terdapat dua metode didalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, menurut Hasibuan (2002 : 149) antara lain :

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*) adalah motivasi (materiil dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.
2. Motivasi tak langsung (*Indirect Motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktif.

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan, orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau nonmateri kebutuhan fisik maupun rohani.

Menurut Maslow sebagaimana dikutip oleh Moekijat (1999:180) menyatakan bahwa teori motivasi adalah didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuasaannya. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan pada tingkat bawah terpenuhi maka kekenyangan kebutuhan ini akan menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Frederick Herzberg dalam teori motivasinya adalah :

Teori motivasi kesehatan. Orang mempunyai dua macam kebutuhan, pertama adalah kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Ini adalah kebutuhan yang berhubungan dengan hakekat atau sifat manusia yang ingin menghindari sakit. Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan akan motivasi. Ini adalah kebutuhan akan prestasi, penghargaan, dan pertumbuhan serta pengembangan kemampuan-kemampuan apa saja yang ia miliki.

Lebih lanjut teori motivasi menurut Mc Clelland, disebut sebagai teori motivasi prestasi yaitu berusaha mengukur motivasi dengan berusaha mendapatkan macam kegiatan apakah yang akan dilakukan oleh orang-orang, apabila mereka ditempatkan dalam situasi khayalan yang mereka inginkan dengan melihat gambar-gambar tertentu, akan melakukan kegiatan-kegiatan yang berkisar pada penjelasan suatu tugas memecahkan suatu masalah.

Melihat beberapa pengertian diatas, terlihat adanya berbagai macam kebutuhan manusia yang akan dipenuhi serta berbagai macam cara untuk memenuhinya, tetapi semua ini harus diawali dengan motivasi yang tinggi. Orang yang berhasil adalah orang yang suka mengetahui secara terus menerus betapa baik ia bekerja dan mengharapkan umpan balik untuk menjadi kenyataan. Jadi motivasi adalah mempengaruhi moral yang akhirnya mempengaruhi hasil. Inilah yang diharapkan dari motivasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Strauss dan Sayless (1981:14-15), kebutuhan yang ingin dicapai atau terpuaskan oleh pegawai melalui kerja adalah :

1. Kebutuhan fisik dan jasmani

Kebutuhan ini berhubungan dengan pemuasan fungsi jasmani seperti rasa lapar, haus, tempat berteduh dan yang semacam itu, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmati semua ini.

2. Kebutuhan sosial
Karena manusia tergantung satu sama lain, ada beberapa kebutuhan yang dapat terpenuhi hanya bila individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan ego
Ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikan sesuatu.

Dari pengertian motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan atau pencapaian keseimbangan.

c. Kemampuan

Salah satu aspek penting dari penumbuhan dan pemeliharaan citra birokrasi yang positif adalah upaya sistematis, programatis dan kesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi sebagai keseluruhan. Artinya, akan semakin kuat tuntutan agar birokrasi merupakan aparatur yang kapabel. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa aparatur yang kapabel adalah aparatur yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Sebagaimana diungkapkan oleh Siagian (1999:66) sebagai berikut ‘Dua sumber penyebab aparatur sering dipandang tidak bekerja dengan efisien, efektif dan produktif adalah perilaku yang negatif dan para aparatur tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas.’”

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dinamika masyarakat dan tuntutan serta perubahan yang terjadi mengakibatkan tertinggalnya pengetahuan dan keterampilan para aparatur. Hal ini mengakibatkan banyak diantara pegawai yang tidak mampu menampilkan kinerja

yang memuaskan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

Untuk menghadapi kondisi seperti ini, pemerintah perlu mempunyai kebijaksanaan tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, artinya seorang pegawai harus memahami dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Selain itu perlu diberikan pula substansi tentang keprilakuan agar dijadikan aspek yang penting. Karena keseluruhan dari birokrasi, mengamandikan tenaga, waktu, keahlian, keterampilan dan kemampuan untuk mengabdikan kepada negara dan masyarakat dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran nasional, bukan untuk kepentingan pribadi, kelompok atau golongan.

d. Kejelasan Peran

Kejelasan peran merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang pegawai atas tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Steers (1985:149) mengatakan bahwa, “peran yang jelas dan terperinci ternyata berkaitan dengan peningkatan pada tujuan”. Kejelasan peran mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Yaitu makin jelas pengertian pegawai mengenai sasaran pekerjaan, makin banyak energi yang dikerahkan kearah tujuan, dengan demikian maka pegawai tersebut menerima dengan baik peran yang diberikan kepadanya.

Dalam kehidupan organisasi terhadap dua masalah yang berhubungan dengan peran, yang dapat mengurangi usaha kerja, menurut Steers (1985:148) yaitu :

1. Kekaburan peran disebabkan oleh perubahan yang cepat dalam organisasi, meningkatkan kerumitan organisasi, komunikasi yang buruk.
2. Adanya konflik, dimana seorang pegawai dihadapkan pada tuntutan peran yang sering bertentangan.

Konflik peran berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran-peran yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan-tuntutan lain yang diminta dari mereka. Salah satu cara mengurangi bahkan meniadakannya adalah dengan mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan disiplin yang baik tiap pegawai dapat taat dan patuh terhadap peraturan yang ada sehingga mereka dengan sukarela melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya. Hal ini akan memudahkan seorang pemimpin untuk memberikan kejelasan kepada pegawai mengenai sifat yang seharusnya ada pada tugas mereka dan mengusahakan agar tugas mereka diterima dengan baik oleh pegawai, untuk itu seorang pemimpin harus memberikan motivasi kepada para pegawainya sehingga dapat meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.