

**KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Kecamatan Mojojoto Kota Kediri)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RENI PUJI LESTARI

0810310337

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2012

MOTTO

“Kegigihan dalam berusaha serta do’a yang kuat, maka keberhasilan dan kesuksesan akan mengikutinya”

(Reni Puji Lestari)

“Hanya kebodohan meremehkan pendidikan.”

(P.Syrus)

Yar Faillahiladhi Na Amanuminkum
Waladhinauthul Ngilmadharotin

“Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”

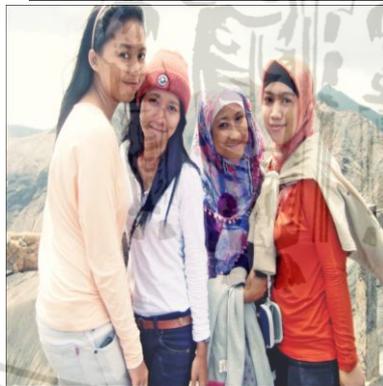
(Depag RI , 1989:421)

Lembar Persembahan

Karyaku yang pertama ini aku persembahkan untuk kedua orang tuaku yaitu Bpk.Susiswo dan Ibu. Surini yang sangat aku sayangi dan seluruh keluarga besar ku yang telah bersedia mendo'akan ku dan mendukungku selama kuliah. Terima kasih atas motivasi yang tak henti-henti kalian berikan kepada ku sehingga aku dapat menyelesaikan tugas akhirku dalam kuliah S1 ini yaitu skripsi.

Dan tidak lupa aku ucapkan banyak terima kasih kepada dosen pembimbing (Bpk. Imam Hardjanto dan Bpk. Abdullah Said) yang senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan bimbinganya dan tak lupa saya turut ucapkan terima kasih untuk Pak Camat Mojojoto beserta karyawan kantor yang telah membantu skripsi saya.

Dan untuk teman-teman seperjuanganku ika, indria, nabila, hety, feny, ilmy, evi, indri dan teman kos 257 mbak rista, mbak nova, shanty, rezania, mbak adis, nana, arliya yang senantiasa memberikan motivasi yang banyak kepada penulis.



TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu

Tanggal : 16 Januari 2013

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Reni Puji Lestari

Judul : Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Mojoroto
Kota Kediri)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



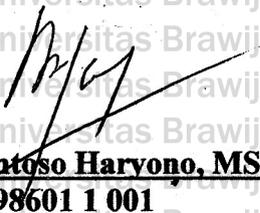
Dr. Imam Hardianto, MAP
NIP. 19460619 197412 1 001

Anggota



Drs. Abdullah Said, M.Si
NIP. 19570911 198503 1 003

Anggota



Dr. Bambang Saptoso Haryono, MS
NIP. 19610204 198601 1 001

Anggota



Drs. Romula Adiyono
NIP. 19620401 198703 1 003

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai (Studi Pada Kecamatan Mojoroto Kota Kediri)
Disusun oleh : RENI PUJI LESTARI
NIM : 0810310337
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : -

Malang, Desember 2012

Mengetahui
Dosen Pembimbing

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II


Dr. Imam Hardjanto, MAP
NIP. 19460619 197412 1 001


Drs. Abdullah Said, M.Si
NIP. 19570911 198503 1 003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jalan MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227
E-mail: fia@ub.ac.id Website: <http://fia.ub.ac.id>

Program Studi: • Sarjana: - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister: - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

PERNYATAAN ORISINALITAS NASKAH JURNAL

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

Apabila ternyata di dalam naskah jurnal ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia naskah jurnal ini digugurkan.

Malang, 30 Januari 2013

Mahasiswa



4DC21ABF009652208

ENAM RIBU RUPIAH

6000 DJP

Jatara : Kemi Rani Lestari

NIM : 0810310337

RINGKASAN

Reni Puji Lestari, 2012, **Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kecamatan Mojooroto Kota Kediri). Komisi Pembimbing: (1) Dr. Imam Hardjanto, MAP (2) Drs. Abdullah Said, M.Si**

Kecamatan yang merupakan bentuk organisasi perangkat daerah Kabupaten atau Kota dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati atau Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Camat dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh perangkat kecamatan yang bertanggung jawab kepada camat. Dengan kata lain seorang camat dalam menjalankan kepemimpinannya harus dapat memotivasi pegawai yang akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintah Kecamatan. Begitu juga pada kantor Kecamatan Mojooroto merupakan Kecamatan yang memiliki letak strategis yang berada ditengah-tengah kota dimana masyarakatnya cenderung modern dan mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi sehingga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat aparatur Pemerintah Kecamatan Mojooroto dituntut untuk mampu mewujudkan pelayanan seperti yang diinginkan oleh masyarakat yang ditandai dengan adanya kemudahan, dan mutu pelayanannya. Tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di dalam organisasi tersebut.

Penulisan skripsi ini memiliki rumusan masalah antara lain (1) Bagaimanakah kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai? (2) Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai baik secara internal maupun eksternal? Dengan tujuan penulisan (1) untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kecamatan Mojooroto Kota Kediri, (2) untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala-kendala Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai baik secara internal maupun eksternal serta mencari solusi dalam permasalahan tersebut.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif agar nantinya dapat memberikan gambaran dan dapat mendeskripsikan segala yang terjadi pada lokasi penelitian. Fokus penelitian ini, *pertama* kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi partisipasi pengambilan keputusan, pendelegasian, pengawasan dan komunikasi, *kedua* kinerja pegawai meliputi kemampuan pegawai dan ketaatan pegawai, *ketiga* faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai baik secara internal maupun eksternal. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengamatan /observasi, metode wawancara /interview dan metode dokumentasi.

Kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor kecamatan mojooroto dilakukan dengan adanya partisipasi pengambilan keputusan

yang selalu melibatkan bawahan, pendelegasian wewenang yang sudah diterapkan, pengasawan kerja, serta komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan. Penilaian kinerja pegawai pada instansi tersebut dapat dilihat dari proses penilaian kinerja lebih memberikan tanggung jawab kepada pegawai sebagai bentuk rasa percaya kepada bawahan. Selain itu, camat dalam mengatasi kendala yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik itu secara internal maupun eksternal yaitu adanya perbedaan latar belakang pendidikan pegawai dan masalah ekonomi pegawai yang bersifat intern. Dengan adanya kendala tersebut camat berupaya mengatasinya dengan lebih memberikan arahan atau pembinaan kepada pegawai tertentu sehingga dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik, sedangkan masalah perekonomian pegawai sendiri, camat mampu memberikan pengarahan atau pembinaan yang lebih bersifat intern pada pegawai sehingga dapat mengurangi hambatan tersebut, walaupun tidak secara keseluruhan masalah pribadi ini mampu diatasi namun tetap ada batasan yang perlu di ketahui oleh Camat.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat dipahami bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawainya, peran kepemimpinan camat sudah dapat dikatakan baik , dimana pada praktik kerja di lapangan pemimpin berusaha memberikan situasi kerja yang nyaman dan kebebasan untuk memberikan ide untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu juga terdapat kendala dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai namun camat sudah mampu mengatasinya dengan baik dengan adanya pembinaan secara intern. Akan tetapi camat selaku pimpinan tertinggi harus lebih memberikan pembinaan, pengarahan, secara intensif serta lebih memahami kondisi secara personal para pegawainya.



SUMMARY

Reni Puji Lestari, 2012, **The Leadership of Subdistrict in Improving Employee Performance (A Study at Mojoroto Subdistrict, Kediri City)**. Advisors:

(1) Dr. Imam Hardjanto, MAP. (2) Drs. Abdullah Said, M.Si.

Subdistrict is a local organization at District or City levels which lead by the head of subdistrict. Some duties are given by the Regent or Mayor to organize some local autonomy issues. Head of Subdistrict is aided by the subdistrict officers who report to the head of subdistrict. In other words, a head of subdistrict must able to motivate the employee to obtain the successful achievement of the organizational goal, especially the organization of subdistrict government. Mojoroto Subdistrict Office is the subdistrict with strategic position in the middle of city. The community is modernized with high busy level such that the subdistrict is always required to provide a service for the community. The officer of Mojoroto Subdistrict Office is indeed required by the community to deliver the expected service with easiness and increased quality. The duty and organization of the government is affected by leadership which is then supported by the capacity of reliable governmental implementation. Indeed, reliable government will produce good governance, while weak leadership is one cause of bureaucratic performance collapse.

Some problems are determined such as: (1) How is the leadership of the head of subdistrict in increasing the performance of the employee? and (2) What factors are becoming the internal and external barriers against the leadership of the head of subdistrict in increasing the performance motivation of employee? The objectives of research are (1) to describe and to analyze the leadership of head of subdistrict in increasing the performance of employee at Mojooroto Subdistrict of Kediri City, and (2) to describe and to analyze the internal and external barriers against the leadership of the head of subdistrict in increasing the performance motivation of employee, and to look for the solution against the problem.

Research type is descriptive study with qualitative approach. The research attempts to provide a description of anything occurred in the research location.

Focuses of research are as follows. *First*, the leadership of head of subdistrict to increase the employee performance involves participation, decision making, delegation, supervision and communication. *Second*, the performance of the employee involves the competence of employee and the obedience of employee. *Third*, the factor constraining the leadership of the head of subdistrict will increase the performance of employee, either internally or externally. Data collection techniques include observation, interview and documentation.

The leadership of head of subdistrict in increasing the performance of employee of Mojooroto Subdistrict Office is implemented by creating participation into decision-making by involving the subordinates, delegating the discretion, supervising the work, and having a communication between leaders and followers.

The assessment of employee performance is seen from the performance assessment process which is giving more responsibilities to the employee as the form of confidence with the subordinates. The head of subdistrict are facing internal or external barriers influencing employee performance, such as the difference of education background of employee and the internal economic issue of employee. The head of subdistrict deals with these barriers by giving direction or counseling to certain employees to increase their work, or giving more internalized direction or counseling for economic issue to help employee in dealing with the barrier. Not all issues can be solved personally by the head of subdistrict, but there are always boundaries to be known.

It is understood that in increasing the performance of employee, the role of the leadership of the head of subdistrict is already favorable because based on the fact in the field, the leader often attempts to produce a comfort and independent work situation to deliver an idea of achieving the collective goal. There are always barriers against the implementation of duty during the position as the leader in increasing employee performance. Head of subdistrict is required be able to solve these barriers among other by giving internal counseling. Head of subdistrict as the highest leader at subdistrict level, therefore, shall provide counseling and direction more intensively to obtain more personal understanding about the employee.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kecamatan Mojotoro Kota Kediri)**

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

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

1. Bapak , Ibu, dan keluarga tercinta, atas doa, pengorbanan, dan kasih sayang yang selalu diberikan.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Brawijaya
4. Bapak Drs. Minto Hadi M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi publik Universitas Brawijaya, Bapak Dr. Imam Hardjanto MAP, dan Drs. Abdullah Said, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar meluangkan waktu dan pikiran demi kesempurnaan penulisan skripsi.

5. Semua Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah mengajar, mendidik dan membagi ilmunya pada penulis selama ini.
6. Seluruh Pegawai pada Kantor Kecamatan Mojoroto yang telah bersedia membantu dan memberi informasi dan data-data yang diperlukan dalam skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku Evi, Feni, Hety, Indri, Tya, Nabila, dan teman-teman kos 257 Mbak Rista, Mbak Nova, Mbak Adis, Shanty, Indria, Ika, Maeyana, Nana dan seseorang yang telah memberi dorongan semangat dan rasa sayang kepada penulis.
8. Semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksanaan sampai dengan penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis sudah berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik namun apabila masih kurang sempurna penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak demi sempurnanya skripsi ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya jika ada kata-kata yang salah, itu semata-mata datang dari diri saya, dan jika ada yang bermanfaat itu semata-mata datang dari Allah SWT. Karena penulis menyadari bahwa penulis hanya manusia biasa yang tidak luput dari salah dan lupa. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari skripsi ini baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Amin.

Malang, April 2012

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
LEMBAR PERSEMBAHAN	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik.....	12
B. Administrasi Pemerintahan.....	14
C. Kepemimpinan.....	16
1. Pengertian Kepemimpinan.....	16
2. Syarat-Syarat Pemimpin.....	19
3. Teori Kepemimpinan.....	21
4. Fungsi dan Tugas Pemimpin.....	32
5. Tipe Pemimpin.....	36
6. Peranan Pemimpin.....	40
D. Motivasi.....	44
1. Pengertian Motivasi.....	44
2. Tujuan Motivasi.....	46
3. Jenis-Jenis Motivasi.....	47
E. Pengambilan Keputusan, Pendelegasian, Pengawasan dan Komunikasi dalam Kepemimpinan.....	49
F. Kinerja.....	58
1. Pengertian Kinerja.....	58
2. Penilaian Kinerja.....	59
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode dan Jenis Penelitian.....	62
B. Fokus Penelitian.....	63
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	64
D. Jenis dan Sumber Data.....	66
E. Teknik Pengumpulan Data.....	67
F. Instrumen Penelitian.....	67
G. Analisis Data.....	68

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian.....	71
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kecamatan Mojojoto.....	71
a. Kondisi Geografis	71
b. Pelayanan Pertanahan	72
c. Keadaan Demografis.....	72
d. Keadaan Sosio Kultur	74
1. Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian	74
2. penduduk Berdasarkan Tingkat pendidikan Umum	74
2. Gambaran Umum Situs Penelitian Kecamatan Mojojoto	75
a. Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Mojojoto	75
b. Perencana Strategis Kecamatan Mojojoto.....	87
1. Rencana Strategis	88
2. Program	90
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	90
1. Kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai	90
a. Partisipasi pengambilan keputusan yaitu dalam cara pengambilan keputusan oleh pimpinan melibatkan bawahan atau tidak.....	91
b. Pendelegasian wewenang yaitu pelimpahan wewenang sepenuhnya dari pimpinan ke bawahan	94
c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh camat terhadap bawahannya.....	97
d. Komunikasi yang dilakukan oleh camat terhadap bawahannya dalam peranya sebagai pemimpin.....	99
2. Kinerja Pegawai.....	101
a. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas	101
b. Tingkat kehadiran pegawai.....	103
3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai.....	107
a. Internal	107
b. Eksternal	108
C. Pembahasan Data Fokus Penelitian.....	109
1. Kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai.....	109
a. Partisipasi pengambilan keputusan yaitu dalam cara pengambilan keputusan oleh pimpinan melibatkan bawahan atau tidak.....	110
b. Pendelegasian wewenang yaitu pelimpahan wewenang sepenuhnya dari pimpinan ke bawahan	114
c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh camat terhadap bawahannya.....	117
d. Komunikasi yang dilakukan oleh camat terhadap bawahannya dalam peranya sebagai pemimpin.....	120
2. Kinerja pegawai	123
a. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas	123
b. Tingkat kehadiran pegawai	125
3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.....	128
a. Internal.....	128
b. Eksternal.....	130

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

131

B. Saran

136

DAFTAR PUSTAKA

139



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
1.	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin	73
2.	Jumlah Pegawai Menurut pangkat/Golongan	85
3.	Jumlah Sarana Dan Prasarana di Kecamatan Mojoroto	86
4.	Jumlah Pegawai Kecamatan Mojoroto	87



DAFTAR GAMBAR

No. Judul

Hal

1. Model Analisis Miles Hubberman (1992:20) 70
2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Mojoroto 78
3. Daftar Hadir Masuk Kerja 102



DAFTAR LAMPIRAN

No. Judul

1. Pedoman Wawancara
2. Dokumentasi
3. Curriculum Vitae



DAFTAR GAMBAR

No. Judul

Hal

1. Model Analisis Miles Hubberman (1992:20)

70

2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Mojojoto

78

3. Daftar Hadir Masuk Kerja

102



DAFTAR LAMPIRAN

No. Judul

1. Pedoman Wawancara
2. Dokumentasi
3. Curriculum Vitae



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan suatu hal yang tidak bisa kita hindari keberadaannya, sehubungan dengan hal tersebut globalisasi juga menuntut manusia untuk lebih meningkatkan kualitas pemenuhan kebutuhan manusia yang sebagian besar terdapat dalam suatu organisasi tertentu. Dengan demikian keberadaan organisasi sangat penting dalam kehidupan manusia dan dapat berjalan lancar apabila di dukung dengan manusia atau aparatur pemerintah yang baik dalam kepemimpinan organisasi tersebut.

Manusia yang merupakan unsur paling penting bagi kelancaran sebuah organisasi, karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, dan menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. “Peranan manusia dalam organisasi menentukan oleh karena hidup matinya organisasi semata-mata tergantung pada manusia”. (Moenir,2003:58)

Organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah atau wahana kegiatan dari orang-orang yang bekerja

sama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan yang dimaksud, di perlukan seseorang yang mampu untuk menjadi pengarah, pemandu, pembimbing dan pemersatu seluruh anggotanya yang lebih dikenal dalam pemimpin.

Kecamatan yang 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. Camat dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh perangkat kecamatan yang bertanggung jawab kepada camat. Salah satu tantangan camat selaku pemimpin di unit organisasinya adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Dengan kata lain seorang camat dalam menjalankan kepemimpinannya harus dapat memotivasi pegawai yang akan membawa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintah Kecamatan.

Dengan memandang Kecamatan sebagai bentuk organisasi, maka kerja sama yang solid untuk mencapai tujuan adalah upaya rasional yang harus dilakukan untuk keberhasilannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki seorang pemimpin yang harus bisa membina serta membawahi pegawainya dengan baik dan benar. Serta dalam mencapai tujuan dan maksud bersama, koordinasi melalui pembagian tugas dan fungsi serta serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut mungkin saja ada sebagian yang

bekerja untuk memenuhi keinginan atau tujuan diri sendiri, akan tetapi pada dasarnya kegiatan yang mereka lakukan adalah untuk mencapai keinginan bersama.

Dengan demikian peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi, tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Sebagaimana yang diungkapkan Wahjosumidjo (1992 : 171), “ Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi, dimana terjadi interaksi kerjasama antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan”. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, dan menjadi sinergi antara bawahan dan atasan untuk saling membangun hubungan secara baik dengan berbagai macam produktivitas dan moral organisasi tersebut. Hal tersebut dapat diartikan bahwa perilaku dan karakteristik seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugas, kinerja pegawai akan tampak dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab bawahan merupakan bentuk hasil dari sejauh mana seorang pemimpin dapat membina dan mengarahkan bawahannya dalam suatu organisasi.

Tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di dalam organisasi tersebut. Hal ini juga sejalan dengan

pernyataan dari Miftah Thoah (1993:35) yang menyatakan bahwa “suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal ditentukan oleh pemimpinnya”.

Guna efektivitas pelaksanaan otonomi daerah maka ada beberapa klasifikasi perundang-undangan yang mengatur tentang Pemerintah Daerah diantaranya ketentuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 telah menggariskan bahwa titik berat otonomi diletakkan pada daerah kabupaten dan kota. Dan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 telah menerangkan tentang Pemerintahan Daerah, kecamatan merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Artinya, apabila dulu kecamatan merupakan salah satu wilayah administrasi pemerintah, selain nasional, propinsi, kabupaten/kotamadya, dan kota administratif.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Bab IV Pasal 126 Ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, 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 sebagian wewenang bupati atau wali kota untuk menangani sebagian besar urusan otonomi daerah”. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Nomor 2008 tentang kecamatan yang melihat dari Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 juga menyatakan bahwa:

”Camat atau sebutan lain adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota untuk

menangani sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan”.

Berdasarkan pernyataan tersebut camat sebagai pemimpin dalam menjalankan tugas yang harus di laksanakan memperoleh pelimpahan tugas atau wewenang atau yang sering disebut dengan pendelegasian wewenang yang merupakan unsur penting dalam sebuah kepemimpinan. Namun berdasarkan perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 menjadi Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008. Kecamatan sebagai suatu organisasi, maka kerjasama yang solid untuk mencapai tujuan adalah peran seorang camat dalam pemimpin bawahannya yang harus dilakukan untuk mencapai sebuah keberhasilan. Dan memiliki tugas dalam membantu wakil kepala daerah yang tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 Pasal 29 Ayat (1) poin d, yang menyatakan : “memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kecamatan, kelurahan dan/atau desa bagi wakil kepala daerah kabupaten/kota”.

Dan salah satu usaha kearah yang lebih baik itulah yang menimbulkan dan meningkatkan motivasi pegawai untuk melaksanakan kinerjanya. Disebabkan oleh karena itu seorang pemimpin melaksanakan pekerjaan melalui bantuan pihak lain, maka tindakan memotivasi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan merupakan salah satu tugas pokok para pemimpin. Dengan demikian dalam suatu organisasi kepemimpinan untuk menggerakkan bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta selalu berupaya untuk dapat membentuk karakter atau kepribadian yang baik. Sehubungan dengan pentingnya peran pemimpin, yang dalam

hal ini adalah kepemimpinan seorang camat, Bayu suryaningrat (1981: 53) mengemukakan terdapat delapan peranan yang harus dijalankan oleh seorang camat yaitu: “Peran sebagai kepala, eksekutif, administrator, manajer, komandan, sesepuh, pemimpin dan pembina”.

Dari pengertian diatas menunjukan bahwa peranan seorang camat dalam melaksanakan tugas dari pemerintahan sangat berpengaruh dan memiliki banyak tugas. Sebagai pemimpin seorang camat harus dapat membina, mengatur, mempengaruhi, mengarahkan, serta mampu menumbuhkan disiplin kerja yang tinggi terhadap bawahanya, kerana disiplin kerja merupakan sesuatu yang harus tumbuh dan dimiliki oleh setiap pegawai dalam membentuk perilaku yang baik.

Kedisiplinan pegawai juga merupakan hal yang sangat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang pegawai khususnya pada tingkat kecamatan, karena mereka merupakan agen pemerintah yang berfungsi sebagai unit yang melayani masyarakat secara langsung. Kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas, dan pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai maupun anggota organisasi, diantaranya adalah kematangan kognisi, budaya kerja, serta peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Maksud tindakan pendisiplinan adalah untuk memperbaiki keadaan di waktu yang akan datang.

Berbagai sasaran dan tindakan pendisiplinan adalah untuk memperbaiki pelanggaran dan untuk menghalangi para pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan peraturan. Oleh karena itu perilaku disiplin pegawai tidak hanya

tercermin dalam melakukan pekerjaan, melainkan implementasinya dapat dilihat dari sikap keteladanannya dalam kehidupan bermasyarakat.

Begitu juga pada kantor Kecamatan Mojoroto merupakan Kecamatan yang memiliki letak strategis yang berada ditengah-tengah kota dimana masyarakatnya cenderung modern dan mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi sehingga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat aparaturnya Pemerintah Kecamatan Mojoroto dituntut untuk mampu mewujudkan pelayanan seperti yang diinginkan oleh masyarakat yang ditandai dengan adanya kemudahan, dan mutu pelayanannya. Hal ini tidak akan terwujud jika peran dalam kepemimpinan seorang camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya rendah.

Berkaitan dengan betapa pentingnya konsep kepemimpinan yang ada di kantor Kecamatan Mojoroto ternyata masih terdapat beberapa kendala di lapangan seperti masih kurangnya SDM yang berkualitas disebabkan adanya perangkat non PNS yang kurang memadai dan menjadi dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga terdapat perbedaan motivasi dalam berprestasi. Kondisi ini menimbulkan permasalahan bagi pimpinan dalam memberikan motivasi dan disiplin bagi pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Hal ini menjadi penting untuk di perhatikan lagi karena demi kepentingan pelayanan kepada masyarakat, untuk itu kepemimpinan Camat sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan pemaparan tentang betapa pentingnya peranan kepemimpinan dijalankan dalam organisasi guna meningkatkan capaian kinerja organisasi maka disini penulis ingin untuk mengkajinya lebih dalam dari segi kepemimpinan yang terdapat di lingkungan kecamatan. Sehingga penulis ingin mengadakan penelitian tentang **“Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”** (Study pada Kantor Kecamatan Mojooroto Kota Kediri).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan maka diidentifikasi dan rumusan masalah yang akan menjadi kajian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai baik secara internal maupun eksternal?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa **Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mojooroto**

2. Untuk mengetahui dan menganalisa kendala-kendala Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai baik secara internal maupun eksternal serta mencari solusi dalam permasalahan tersebut.

D. Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

- a. Sebagai media pengembangan keilmuan dalam Ilmu Administrasi Publik khususnya Administrasi Pembangunan.
- b. Sebagai masukan untuk penyempurnaan bagi para peneliti selanjutnya dan sebagai peningkatan serta pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi masyarakat sebagai media pengetahuan mengenai pentingnya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih baik lagi.
- b. Bagi pemerintah penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan, saran perbaikan mengenai pentingnya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai skripsi ini, di bawah ini disampaikan pokok-pokok pembahasan yang ada dalam setiap bab, yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang mengemukakan tentang alasan yang melatar belakangi penelitian, perumusan masalah yang merupakan masalah yang timbul dan akan dicari jawabannya, tujuan penelitian yang menguraikan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, kontribusi penelitian merupakan pernyataan tentang kontribusi hasil penelitian secara spesifik.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan dalam disiplin ilmu sosial yang ada kaitannya dengan materi penulisan skripsi, dalam hal ini mengenai masalah Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Metode penelitian meliputi fokus penelitian yaitu masalah yang menjadi perhatian utama untuk diteliti, sumber data yaitu orang yang terlibat dalam penelitian, teknik pengumpulan data yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk

mengumpulkan data yang diperlukan, instrumen penelitian yang menerangkan alat yang akan digunakan dalam menggali dan menganalisa data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan tentang data-data yang diperoleh selama penelitian berlangsung sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu juga dimuat tentang gambaran umum Kantor Kecamatan Kota Kediri. Dalam bab ini juga dimuat pembahasan untuk membahas hasil penelitian berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan apa yang diteliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari analisa data dan interpretasi data yang diperoleh dari bab sebelumnya disertai dengan saran-saran oleh penulis sebagai masukan kepada instansi terkait dalam Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Menurut Dimock&Dimock dalam Pasolong (2007:2) administrasi berasal dari bahasa Yunani yang terdiri atas dua kata yaitu “ad” dan “ministrate” yang berarti “to reverse” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Jadi dipahami bahwa Administrasi adalah suatu proses pengaturan atau pelayanan. Sedangkan publik pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “Public” yang berarti umum, rakyat umum, orang banyak, dan rakyat. Selanjutnya, menurut Zainun (2004. Hal. 9-11), Administrasi berasal dari kata *administration* yang mengandung berbagai makna dan pengertian mulai dari yang paling sempit hingga pengertian luas, dan semuanya dapat ditemukan dalam suatu lingkungan tertentu yang disebut organisasi. Selanjutnya Rosenbloom dalam Pasolong (2007:8) menunjukkan bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang eksekutif, legislatif, yudikatif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau

lembaga dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi publik juga merupakan acuan yang sangat penting untuk melaksanakan tugas pemerintahan dalam rangka memberikan pelayanan masyarakat di dalam pemerintahan.

Selain itu, banyak para ahli yang memberikan definisi pada Administrasi publik di antaranya sebagai berikut menurut Kencana (2006:23) antara lain sebagai berikut:

- a. Administrasi Publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi Publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Adapula pendapat administrasi publik menurut Siagian (1997 : 8) yaitu bahwa administrasi publik secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai:

"keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan Negara".

Dari beberapa pengertian administrasi publik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan serangkaian kegiatan administrasi publik yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam wadah organisasi atau pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama. Di lingkungan ilmu administrasi, teori administrasi berfungsi sebagai :

1. Pedoman untuk bertindak;
2. Pedoman untuk mengumpulkan fakta;
3. Pedoman untuk menjelaskan sifat-sifat administrasi (Zauhar dan Indradi, 1983).

Kegunaan atau fungsi teori administrasi yang beraneka ragamnya itulah yang menyebabkan beraneka ragamnya teori administrasi dan bervariasinya teori administrasi. Variasi yang muncul di samping sebab seperti telah dipaparkan di atas, disebutkan pula oleh perbedaan visi pencetusnya dan perbedaan kondisi yang dihadapi oleh administrasi itu sendiri (Zauhar, 1996: 59).

Selanjutnya, kegiatan administrator negara yaitu merumuskan, melaksanakan, mengimplementasikan, serta memaksakan haluan negara. Dalam hal ini, kegiatan pemerintah lebih mengarah kepada “*empowerment*” yaitu pemerintah berupaya memfasilitasi masyarakat agar mampu mengatur hidupnya tanpa harus sepenuhnya tergantung terus-menerus kepada pemerintah. Akibatnya masyarakat dapat memiliki tingkat partisipasi yang tinggi, mulai dari penentuan kebutuhan sampai pada pelaksanaan dan penilaian hasil, sementara pemerintah lebih memainkan perannya sebagai fasilitator, dan dapat memfokuskan diri pada urusan-urusan kenegaraan yang bersifat strategis.

B. Administrasi Pemerintahan

Secara konseptual administrasi merupakan sarana untuk menciptakan suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kelompok. Sebagai konsep administrasi adalah *Universal Application*. Administrasi ada kesamaan dengan

munculnya *Human Race* dan akan terus terpakai selama umat manusia itu masih hidup. (Zauhar,1996:6)

Sedangkan untuk pengertian dari pemerintahan, menurut pendapat dari Vidor.M Situmorang (1999:15) pemerintah mempunyai arti luas dan arti sempit.

Pemerintah dalam arti luas adalah menunjuk kepada semua aparatur atau alat perlengkapan negara sebagai kesatuan yang menjalankan segala tugas dan wewenang atau kekuasaan negara atau pemerintah dalam arti luas. Sedangkan pemerintah dalam arti sempit menunjuk pada aparatur atau alat perlengkapan negara yang melaksanakan tugas dan wewenang pemerintah dalam arti sempit.

Seperti yang dijelaskan diatas untuk masing-masing pengertian dari administrasi dan pemerintah, maka sampailah pada pengertian istilah Administrasi Pemerintah berasal dari istilah *Administration* (Belanda) yang dapat diartikan sebagai berikut :” Segala fungsi pengendalian administrasi oleh badan-badan atau instansi pemerintah dari semua atau jenis guna melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan pemerintah sesuai dengan wewenang masing-masing sebagaimana telah ditetapkan berdasarkan peraturan perundangan dan peraturan-peraturan lainnya”.

Dari penjelasan yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat dirumuskan pengertian “Administrasi Pemerintah Daerah” adalah rangkaian kegiatan penataan usaha kerjasama kelompok orang (aparatur daerah) untuk mencapai tujuan pemerintah daerah. Kegiatan penataan yang dilakukan terhadap usaha kerjasama tersebut di wujudkan dalam bentuk peraturan perundang-undangan tentang

Pemerintah Daerah, yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip ilmu administrasi.

Dengan demikian yang dipelajari dalam administrasi pemerintahan daerah meliputi struktur organisasi, personil (aparatur daerah), pembagian tugas dan wewenang, keuangan daerah dan sebagainya". (Victor Situmorang dan Cormentyna Sitanggang, 1994:11-12).

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam pengertian lain kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan sering sulit sekali diartikan secara tepat. Oleh sebab itu, banyak orang mencoba untuk mendefinisikan kata kepemimpinan dan mencoba memaparkannya dari versi masing-masing.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang berbeda.

Salah satunya menurut Tead yang dikutip oleh Kartono (1995:38) bahwa "kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan".

Selanjutnya, Stephen Robbins dalam Miftah Thoha(1995:39), menyatakan bahwa “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan tertentu”.

Dan menurut Kartini Kartono (1998:5) pengertian kepemimpinan adalah “Masalah relasi dan pengaruh antara pimpinan dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal)”.

Dengan melihat beberapa definisi tentang pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, kepemimpinan merupakan suatu hal yang dijabat oleh seseorang yang mampu memberikan perintah kepada orang lain dalam wadah organisasi tertentu yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor penentu berhasil tidaknya suatu tujuan apabila perilaku dan tindakan seorang pemimpin dapat berpengaruh positif terhadap bawahannya. Disamping itu sikap dan tindakan seorang pemimpin merupakan wujud tanggung jawab yang harus diberikan kepada bawahannya sehingga dalam melakukan sebuah pekerjaan, bawahan akan senantiasa melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan perintah yang diberikan.

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah "kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan". Berdasarkan definisi kepemimpinan tersebut, Stoner (1986:114) 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 pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status pimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinannya. Tanpa bawahan kepemimpinan manajer tidak akan relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari semua kekuasaan diantara pimpinan 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 mempengaruhinya atas 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.

Begitu juga gaya seorang pemimpin yang dikemukakan oleh Pamudji (1993: 122) menyatakan bahwa: "Berbicara tentang kepemimpinan ini (*leadership style*), sebenarnya kita berbicara tentang bagaimana pimpinan menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah atau ajakan-ajakan kepada yang diperintah".

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksana otorita dan pembuat keputusan. Ada juga yang mengartikan sebagai salah satu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Pada prinsipnya semua sepakat bahwa unsur-unsur yang terdapat pada kepemimpinan meliputi adanya pemimpin,

adanya pengikut dan bawahan, adanya proses saling mempengaruhi, adanya tujuan serta adanya situasi tertentu.

Kepemimpinan itu muncul karena faktor kebersamaan antara kelompok individu dalam bekerja sama, dan hubungan di dalamnya yang satu mengendalikan yang lain (pemimpin) dan yang lain mengikuti (bawahan). Oleh karena itu kepemimpinan dipandang sebagai suatu seni dalam membina dan menggerakkan sekelompok orang dengan saran dan prasarana tertentu melalui berbagai tingkatan hubungan yang saling menguntungkan. Dan dapat di ketahui juga dalam proses pengambilan keputusan pemimpin sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang dalam hal ini Camat selaku kepala kecamatan.

2. Syarat-syarat Pemimpin

Kepemimpinan seorang pada dasarnya akan terlihat dari gaya, sifat kepribadian, pengalaman, jenis pengikut, dan interaksi dengan bawahannya untuk memberikan pengaruh perilaku seorang pemimpin untuk melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan pemaparan tersebut untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki beberapa persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, untuk itu menurut Musanef (1994:73-75) menjelaskan tentang syarat-syarat kecapakan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Jujur
- b. Berpengetahuan
- c. Berani (fisik dan moral)
- d. Mampu mengambil keputusan
- e. Dapat dipercaya

f. Berinisiatif

g. Bijaksana

h. Tegas

i. Adil

j. Menjadi teladan

k. Tahan uji (ulet)

l. Loyalitas

m. Tidak mementingkan diri sendiri

n. Antusias

o. Simpatik

p. Rendah hati

Sedangkan menurut Kartono (2005:37) kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah :

a. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*).

b. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curios*).

c. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.

d. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.

e. *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.

f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.

g. Sabar namun ulet, serta tidak "mandek" berhenti.

h. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet realitis.

i. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.

j. Berjiwa wiraswata.

k. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.

l. Tajam firasatnya dan adil.

m. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.

n. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.

o. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi, dan daya inovasi.

Jadi untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan para pegawainya, syarat-syarat yang dikemukakan oleh para ahli yang ada diatas tersebut sudah menjadi tolok ukur yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Teori kepemimpinan merupakan pendukung suatu perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang sejarah, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 1994:27).

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain : Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam setiap masa. Sebab-sebab munculnya pemimpin . Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:

a. Seseorang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.

b. Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk mengenai persyaratan kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

Adapun teori kepemimpinan menurut Thoha (1983: 279-289) antara lain sebagai berikut:

a. Teori sifat (*Trait Theory*)

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Romawi, dimana pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan , tetapi dapat juga dicapai lewat pengalaman dan pendidikan. Dengan demikian maka perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, tidak lagi menekankan pada apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Adapun sifat umum tersebut antara lain kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

b. Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa jika suatu kelompok ingin dapat mencapai suatu tujuan, maka harus dimunculkan pertukaran pendapat yang positif antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan ini ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini serta melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

c. Teori situasional

Kepemimpinan situasional menyarankan agar terdapat keluwesan yang cukup dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri, langkah dan kebijakan pada berbagai keadaan dan situasi. Untuk itu asumsi dasar dari teori situasional adalah lebih mudah merubah situasi daripada merubah

perilaku seseorang. Hal ini dikarenakan perilaku di bawa sejak lahir dan melalui proses yang cukup panjang. Oleh karena itu seorang pemimpin yang dikatakan efektif harus mampu merubah situasi sesuai dengan perilaku pemimpinya.

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat situasional perlu kita mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

1. Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.
2. Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Terdapat 4 gaya kepemimpinan yaitu:

1. Memberitahukan, menunjukan, memimpin, (*Telling- Directing*)
2. Menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk (*Selling- Coaching*)
3. Mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*Participating-Supporting*)
4. Mendelegasikan, pengamatan, mengawasi, pemyelesaikan, (*Delegating*)

Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Bagaimana cara pemimpin kita memimpin kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Berikut ini terdapat jenis-jenis gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin:

a. Teori x dan y

Pemimpin dalam proses kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh persepsi dan asumsi tentang organisasi, bawahan, dan lingkungan eksternalnya. Asumsi dan persepsi ini nantinya akan menjadi dasar atau acuan bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perilaku yang tujukan dalam proses kepemimpinannya. Bagaimana seharusnya sebagai seorang pemimpin harus bertindak dan berpikir dalam proses pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh persepsi dan asumsi 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 tindakanya. Kedua asumsi ini di namakan 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 di perintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan dengan hukuman dan hadiah.

3) Pemimpin memandang bawahan sebagai seseorang 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 pemimpin.

Pemimpin yang memegang teori X ini cenderung memandang bawahananya sebagai alat produksi semata, dimotivasi oleh hukuman dan hadiah, tidak memiliki keinginan untuk maju dan mengidari 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 menanggung 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 berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan tanggung jawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi karyawannya.

Selanjutnya teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tentang gaya kepemimpinan situasional yang memiliki 4 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-tuganya. Pada gaya ini pimpinan lebih banyak memberi tahu, membimbing dan megarahkan serta menentukan peranan bawahan.

2. *Selling* (mempromosikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah dari pimpinan, walaupun masih memberi pengarahan tapi pemimpin masih meminta arahan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosioemosional agar bawahan turut bertanggung jawab atas pekerjaanya.

3. *Participating* (berpartisipasi) yaitu alam 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 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.

5. 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.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa adanya bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam perusahaan dalam hal mencapai tujuan bersama. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mencoba memaparkan idenya tersebut tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja dan tentu saja masih banyak teori kepemimpinan yang lain baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tau kalau untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan dan kesediaannya.

Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai.

b. Pendekatan Dyadic

Sedangkan menurut George Green & 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 pimpinan dan bawahan. Teori dyadic memfokuskan pada konsep pertukaran antara seorang pemimpin dengan 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 dengan 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 tentang 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 saling menilai hubungannya dengan pemimpin kurang memiliki rasa

saling percaya dan saling menghormati, hal ini menunjukkan kualitas yang rendah antara bawahan dan pemimpin.

Teori DVL ini memunculkan apa yang dinamakan dengan fenomena in-group dan out-group dalam hubungannya dengan pemimpin.

Dalam in-group, bawahan yang menilai pemimpinnya 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 bersifat 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 pada hasil yang terbaik yang 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.

3. Teori Partnership Building

Menurut teori Partnership Building yang ditegaskan oleh George Green & 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 pimpinan 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 pada bawahan akan meresponnya dengan produktivitas 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) mengetakan 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 dimasa depan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh ,sehingga organisasi ini 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 bawahanya. Mereka lebih banyak mengawasi , mengontrol dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahanya.

4. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan seorang pemimpin memiliki fungsi yang harus dijalankan. Fungsi dan tugas pemimpin adalah bagian dari tugas utama yang harus dikerjakan dan dilaksanakan. Menurut Poerwadarminta (1986:283) "fungsi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang

dilakukan". Dengan demikian fungsi berkaitan erat dengan tugas atau kewajiban seseorang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Nawawi (1993) membedakan atas lima fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Intruktif, fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpin.
- b. Fungsi Konsultatif, fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.
- c. Fungsi Partisipasi, fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan orang yang dipimpin.
- d. Fungsi Delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- e. Fungsi Pengendalian, fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah.

Selanjutnya fungsi dan tugas kepemimpinan menurut pendapat Kartini Kartono (1998:81) Fungsi Kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

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 di banggakan oleh bawahan.

Sedangkan menurut pendapat dari Selznick yang dicatat oleh Richard H. 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:

1. Mendefinikan visi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*)
2. Pemimpin merupakan pengejawantahan dari tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*)
3. Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*)
4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi (*the ordering of internal conflict*)

Berdasarkan penjelasan diatas tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing sebagainya, agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki menurut Sondang P. Siagian (1994:47-48) adalah:

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

Dengan demikian, pemimpin pada era mendatang adalah orang dengan karakteristik tersebut, yang dapat memimpin juga menjadi pengikut, menjadi sentral dan marginal, menjadi hirarkial di atas dan di bawah, dan menjadi individualistis dan pemain tim. Pemimpin era mendatang adalah seseorang yang menciptakan suatu budaya atau sistem nilai yang berpusat pada prinsip-prinsip seperti pemberdayaan, kepercayaan, ketulusan, pelayanan, persamaan, keadilan, integritas, kejujuran, dan *self evidence*

5. Tipe Pemimpin

Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara satu orang dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwasanya perilaku seseorang berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing orang dalam menduduki jabatan tertentu sehingga tidak akan sulit untuk mengetahui apa yang dipandanginya penting dalam kehidupannya. Dari perilaku itulah dapat terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkannya dalam organisasi tersebut.

Terdapat sebuah pendekatan yang dapat kita gunakan untuk memahami kesuksesan kepemimpinan, dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yaitu dengan gaya kepemimpinannya. Dan pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya yang di tunjukan atau yang dimilikinya akan mewarai perilaku atau tipe kepemimpinannya.

Menurut WJ Reddin dalam artikelnya *What Kind Of Manager* yang disunting oleh Wahjosumidjo (1992:150) menentukan watak dan tipe kepemimpinan atas tiga pola dasar, yaitu:

- 1) Berorientasi tugas (*Task Orientation*)
- 2) Berorientasi hubungan kerja (*Relationship Orientation*)
- 3) 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 yang berorientasi pada hubungan kerja lebih memberi otonomi kepada bawahan dalam menentukan bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan dan bagaimana menentukan kecepatan kerja. Sedangkan tipe yang berorientasi pada hasil yang efektif dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Siagian (1984:41-42) pemimpin dalam organisasi dapat digolongkan menjadi lima golongan atau lima tipe kepemimpinan :

- 1) Tipe kepemimpinan yang Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang :

- a. Menganggap organisasi milik sendiri
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran atau pendapat

e. Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan hukuman yang mengandung unsur paksaan dan punitif

2) Tipe kepemimpinan yang Militeristis

Tipe pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang digunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahan.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe kepemimpinan Paternalistik

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seseorang yang:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bertindak terlalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambi inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap maha tahu.

4) Tipe kepemimpinan yang Kharismatik

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang kharismatik ialah seseorang yang memiliki daya tarik dan pembawaannya yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki kharisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang lebih yang diperoleh dari Kekuatan Yang Maha Kuasa. Totalitas

kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

5) Tipe kepemimpinan yang Demokratis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis ialah seseorang yang:

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat dari manusia itu adalah makhluk termulia didunia.
- b. Selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahanya.
- c. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahanya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahanya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahanya itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi berani berbuat kesalahan yang lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahanya lebih sukses daripada.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari penjelasan yang dikemukakan di atas terlihat bahwa terdapat lima tipe atau lima karakteristik gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di dalam sebuah organisasi. Dari kelima tipe tersebut sudah di jelaskan masing-masing sikap yang dimiliki dari tiap-tiap gaya kepemimpinan. Dan dari seseluhnya bisa di tarik kesimpulan bahwa sebuah organisasi akan berjalan sesuai dengan sikap dan gaya pemimpin yang di miliki oleh pemimpinnya sendiri. Untuk itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

6. Peranan Pemimpin

Peranan seorang pemimpin muncul karena memahami bahwa pemimpin tersebut tidak bekerja sendiri, melainkan merupakan suatu tim kerja dalam organisasi. Thoha (1995:12) menyebutkan ada 3 (tiga) peranan penting yang dapat dimainkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya dimanapun dia berada yaitu :

1. Peranan Hubungan Antar Pribadi

- a. Sebagai figurhead, yakni suatu peranan yang dijalankan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seorang figurhead yang karena orientasinya maka dianggap sebagai simbol yang berkewajiban untuk setiap saat melaksanakan serangkaian tugas-tugas yang melibatkan aktiva pribadi (menghadiri upacara-upacara resmi).
- b. Berperan sebagai pemimpin (leader), Dalam peranannya sebagai pemimpin, selalu melakukan hubungan secara inter personal dengan para pengikutnya, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antara lain memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan. Pada organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan kharismatik atau kekuatan fisik. Dalam organisasi formal pemimpin yang diangkat dan atas seringkali tergantung dan kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut.
- c. Berperan sebagai pejabat perantara (Gaison Manager). Dalam hal ini seorang pemimpin melakukan perannya dengan cara berinteraksi dengan teman-teman sejawat, dengan staf-stafnya, dan bahkan dengan organisasi yang berada diluar organisasinya, dalam rangka memperoleh informasi yang dibutuhkan. Karena organisasi yang dipimpinnya tidak berdiri sendirian, maka pemimpin meletakkan peranan lisan dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada diluar organisasinya.

2. Peranan yang Berhubungan Dengan Informasi (Informational Role)

Seorang pemimpin untuk memperoleh informasi yang cukup dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang timbul dalam organisasi yang dipimpinnya, pemimpin tersebut harus berperan sebagai berikut:

- a. Sebagai monitor, seorang pemimpin diidentifikasi sebagai penerima dan pengumpul informasi dalam rangka mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan yang ada untuk keperluan-keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian manajer akan memperoleh informasi yang mungkin dan berbagai sumber baik dan luar maupun dan dalam organisasinya
- b. Sebagai desinator (penyampai informasi dan luar ke dalam) Informasi yang diperolehnya dan luar oleh seorang pemimpin disampaikan kepada staf-stafnya yang ada dalam organisasi.
- c. Sebagai Spekerman (Juru bicara), peranan ini digunakan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya dalam hal ini manajer bertindak atas nama organisasinya. Sebagai manajer juga ia merupakan pusat informasi, yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk bisa bertindak efektif, manajer dapat melakukan lobbying dengan pihak luar mungkin juga bertindak sebagai orang ahli dibidang tertentu yang dijalankan organisasinya.

3. Peranan Dalam Hubungan Dengan Pembuatan Keputusan (decisional role) Seorang pemimpin yang baik adalah yang bertanggung jawab terhadap organisasi tergantung kepada pemimpinnya. Oleh karena itu pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi didalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi-organisasi secara signifikan dan berhubungan.

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh George R. Terry (dalam Miftah Thoha, 1995:5) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya peranan kepemimpinan dalam menjalankan suatu organisasi sangatlah

penting dan juga merupakan faktor yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Miftah Thoha (1996:1) yang menyatakan : “Suatu organisasi akan berhasil, atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting”.

Handyaningrat (1992:64) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan yang :

- a. Kemampuan untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan kepada orang-orang atau kelompok yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang telah di terapkan.
- b. Kemampuan untuk memberikan perintah/pengarahan, bimbingan ataupun mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Untuk melaksanakan tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, maka kecakapan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melakukan tugas tersebut. Oleh karena itu sejalan dengan pernyataan yang ada diatas, maka hal ini juga sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh

Sarwoto (1996: 64) yang menerangkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan:

- a) Mengetahui bidang tugasnya.
- b) Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungan.
- c) Melakukan hubungan antara manusia (*human relation*) dengan baik.

- d) Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar.
- e) Mampu melakukan koordinasi.
- f) Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.
- g) Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Berdasarkan uraian yang ada diatas, maka seorang pemimpin harus mampu melakukan segala sesuatu yang dapat mendukung keberhasilan tujuan bersama. Seorang pemimpin hendaknya juga haruslah mampu memberi contoh sikap yang baik kepada bawahannya agar dapat memerintah sesuai dengan tugas yang diberikan kepada masing-masing bawahan. Untuk itu kecakapan dalam hal ini sangatlah penting untuk dimiliki bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dalam suatu organisasi.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

- a. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.

e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

Didalam organisasi interaksi ini terjadi antara pimpinan dan bawahan, sedangkan diluar organisasi terjadi antara pimpinan dengan masyarakat dan sebaliknya. Apabila pengertian kepemimpinan ini diuraikan dalam lebih lanjut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi mengarahkan dan menggerakkan orang-orang lain kearah tujuan tertentu.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi erat kaitanya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu.

Seorang psikolog bernama frederick Herzberg mengemukakan sebuah teori yang di sebut Teori Motivasi Dua faktor. Teori yang dikembangkanya yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene*. Menurut teori yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Barelson dan Steiner yang dikutip Wahjosumidjo (1992:178) dalam bukunya Kepemimpinan dan Motivasi dirumuskan sebagai berikut:

“Motif pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan, dan sesungguhnyaapun bahwa motif-motif tersebut merupakan penyebab yang mendasari seseorang”.

Dan Reksohadiprojo (1992:2560 mengatakan bahwa " Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai sutau tujuan".

Dan untuk memahami lebih lanjut tentang arti motivasi ini Sarwoto (1994:82) menyatakan bahwa:

- a. Motivasi adalah fungsi kegiatan juga alat dari pada pimpinan untuk menggerakkan kemauan kerja bawahan agar bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Tujuan daripada motivasi adalah meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kerja bawahan dalam mencapai tuuan organisasi.
- c. Obyek dan sasaran motivasi adalah pekerja pada semua tingkat.
- d. Dorongan kerja terbaik adalah dorogan yang timbul dari dalam pekerja sendiri (*Internal Motives*), karena itu harus diarahkan untuk meningkatkan dorongan kerja yang ada dalam diri masing-masing pekerja itu sendiri.
- e. Setiap orang bekerja karena dorongan oleh suatu kebutuhan untuk memuaskan sesuatu keinginan oleh karena itu mativasi harus diarahkan terpuasnya kebutuhan serta aspirasi masing masing pekerja.
- f. Karena motivasi menjurus kearah terpuasnya aspirasi individu, maka pimpinan harus memahamibenar-benar "*Personal Need* " secara umum atau khusus masing-masing pekerja.
- g. Walaupun secara umum "*Basic Nees* " setiap orang bersamaan, namun kebutuhan yang menonjol sering berbeda atau sama satu sama lain, karenanya motivasi yang baik adalah yang bercorak individual dan ditetapkan secara fleksibel tergantung kebutuhan yang menonjol daripada yang dimotivisir.

Dengan kata lain sesuai dengan beberapa pengertian diatas motivasi juga dapat dikatakan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu

driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu di mulai dengan motivasi (niat).

Selanjutnya menurut Hasibuan (2002:141) mengatakan bahwa:

“pentingnya motivasi adalah hal yang sangat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasikan kepada tujuan yang diinginkan”.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan bentuk salah satu faktor yang penting dalam sebuah organisasi dan sangat dibutuhkan oleh semua karyawan. Karena dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pemimpinnya, maka proses dalam menjalankan tugas yang telah dibagi sesuai dengan pernyataan diatas akan berjalan secara lancar dan dapat terselesaikan dengan baik.

2. Tujuan Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi disini selalu diartikan berbeda oleh tiap orang, sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing orang. Tiap orang dan organisasi masing-masing ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatan-kegiatannya.

Hasibuan (2003:97-98) menyebutkan bahwa tujuan pemberian motivasi kerja kepada pegawai antara lain sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

3. Meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Dan lain sebagainya.

Dari penjelasan yang ada diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi yang selalu diupayakan suatu organisasi untuk pegawai pada dasarnya adalah agar pekerjaan dapat disesuaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan. Suatu pekerjaan yang di lakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang yang melakukan pekerjaan tersebut merasa senang dan nyaman sehingga akan menghasilkan prestasi kinerja yang memuaskan dan dapat mencapai tujuan secara maksimal .

3. Jenis-jenis Motivasi

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.

Hasibuan (1997:100) membedakan motivasi adalah beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*) adalah motivasi materiil dan non-materiil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain-lain.
2. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta

menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan kerja, Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain.

Selanjutnya Dharma (1993:73) membedakan jenis motivasi sebagai berikut:

1. Motivator Interinsik

Motivator Interinsik adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan seseorang pada saat melakukan pekerjaan. Jadi kaitanya langsung antara pekerjaan dan imbalan.

2. Motivator Eksterinsik

Motivator Eksterinsik adalah imbalan dari luar yang terpisah dari pekerjaan yang tidak menimbulkan kepuasan antara lain program pensiunan, asuransi kesehatan dan liburan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pemberian motivasi langsung, maka semangat kinerja bawahan akan semakin meningkat karena manusia pada umumnya senang dengan pemberian sesuatu yang baik. Sedangkan untuk motivasi yang tidak langsung, maka semangat kinerja bawahan akan dapat meningkat lebih besar jika adanya fasilitas yang dapat menunjang pekerjaan mereka yang ada didalam organisasi yang dapat mendukung pekerjaannya.

Selanjutnya menurut pendapat Ranupandojo dan Husnan (1986:204), pada garis besarnya motivasi yang diberikan dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Motivasi positif

Motivasi positif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain atau pegawai agar menjalankan sesuatu yang diinginkan organisasi untuk memungkinkan mendapat imbalan yang sesuai yaitu jalan penambahan tingkat kepuasan tertentu pada pegawai, dimana setiap individu karyawan berbeda antara satu dengan lainnya. Dimana didalam motivasi positif ini terdapat imbalan yang dapat diberikan berupa sebagai berikut:

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik. Tetapi sering kali umumnya pada organisasi apabila pekerjaan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek selalu diberikan teguran. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik akan menyenangkan pegawai tersebut.

b. Informasi

Pemberian informasi tentang mengapa suatu tindakan atau perintah, bias merupakan suatu motivasi yang negatif. Pemberian yang jelas juga sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus dan sebagainya.

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang didasari maupun kebutuhan yang tidak didasari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik ataupun rohani.

Dalam pengertian motivasi Garry Dessler memberi penjelasan yang lebih terarah, dalam Moenir (1983: 81) ialah “orang-orang yang didorong (dirangsang) untuk menyelesaikan tugas, karena mereka merasa (1) akan mengarah ke (2) pemberian pengarah”. Dan ini merupakan inti dari motivasi.

E. Pengambilan Keputusan, Pendelegasian, Pengawasan dan Komunikasi

Dalam Kepemimpinan

1. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan

Pada setiap organisasi tentunya kita selalu di hadapi dengan berbagai masalah, baik masalah yang biasa hingga masalah yang rumit. Permasalahan inilah yang membuat anggota dalam organisasi tersebut harus menemukan jalan keluar yang terbaik dengan memilih dan mengambil suatu keputusan yang tepat.

Teori pengambilan keputusan dapat diaplikasikan bukan hanya ditataran

organisasi, manajemen, kelompok dan sebagainya, namun juga dipakai dalam kehidupan sehari-hari. Mengambil keputusan berarti memilih alternatif terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Menurut James A.F. Stoner keputusan adalah pemilihan berbagai alternatif-alternatif yang ada, dari definisi tersebut terdapat tiga pengertian, yaitu:

1. Dalam keputusan ada pilihan yang di dasari oleh pertimbangan atau dasar logika tertentu.
2. Keputusan adalah alternatif yang dipilih, yang dianggap lebih baik dari alternatif yang lainnya.
3. Keputusan berkaitan dengan suatu tujuan yang hendak dicapai. Dengan adanya keputusan tersebut akan memudahkan untuk mendekati atau mencapai tujuan.

Agar keputusan yang diambil dari alternatif yang tidak salah, tidak mengakibatkan dampak yang buruk dikemudian hari, alangkah baiknya kita mempelajari unsur atau komponen-komponen dalam teori pengambilan keputusan. Menurut G.R Terry terdapat lima dasar dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Intuisi

Pengambilan keputusan berdasarkan perasaan dan bersifat subjektif.

Pengambilan keputusan dengan menggunakan perasaan atau intuisi dapat

dilakukan dengan cepat, namun tidak jarang hasilnya relatif tidak

maksimal karena tidak dibarengi dengan pertimbangan-pertimbangan yang matang.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam pengambilan keputusan memberikan manfaat secara praktis karena ia akan lebih mengetahui pertimbangan-pertimbangan baik berapa untung ruginya, baik buruknya dalam keputusan.

3. Wewenang

Pengambilan keputusan karena wewenang biasanya dilakukan oleh seseorang yang lebih tinggi kedudukannya, misalnya pimpinan kepada bawahannya. Bisa berupa peraturan yang harus dilakukan

4. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan hasil yang efektif. Karena dengan adanya data yang akurat, orang akan menerima keputusan dengan rasa percaya.

5. Rasional

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta adalah pengambilan keputusan dengan objektif, dan lebih bersifat logis serta transparan dan konsisten.

Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara rasional, akan didapatkan kejelasan masalah, orientasi tujuan yang akan ditargetkan, memunculkan pengetahuan alternatif, dan hasil yang maksimal.

2. Pendelegasian dalam kepemimpinan

Salah satu ciri pimpinan yang bagus adalah lancarnya proses pendelagasian. Pendelegasian ialah proses terorganisir dalam kerangka hidup organisasi atau keorganisasian untuk secara langsung melibatkan sebanyak mungkin orang dan pribadi dalam pembuatan keputusan, pengarahan, dan pengerjaan kerja yang berkaitan dengan pemastian tugas. Pendelegasian ialah tindakan memercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. (www.scribd.com/doc/.../makalah-2-wewenang-delegasi-desentralisasi).

Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formil dalam organisasi. Ada beberapa alasan mengapa pimpinan harus melakukan pendelegasian, yaitu :

1. Untuk mengembangkan organisasi
2. Menghemat waktu bagi pimpinan
3. Memotivasi dan mengembangkan bawahan.

Pemimpin hanya dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain, sesuatu yang hanya dapat diwujudkan melalui pendelegasian. Melalui pendelegasian, pemimpin memberi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan demi pemastian tanggung

jawab tugas (agar setiap individu peserta suatu organisasi berfungsi secara normal). Dengan pendelegasian, pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung. Dalam pendelegasian, pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggung jawaban yang sekaligus "menuntut" adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.

Dalam pendelegasian, pemimpin memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggung jawaban yang sepadan bagi pelaksanaan kerja sehingga bawahan dengan sendirinya dituntut untuk bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerja. Mendelegasikan atau pelimpahan pekerjaan pada bawahan, seringkali dipandang sebagai suatu keuntungan atau fasilitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Namun cukup mengejutkan mengetahui ternyata tidak semua menyukai dan mempergunakannya, saat menjadi pemimpin.

Ada beberapa alasan yang mendasari atasan sehingga tidak melakukan pendelegasikan pekerjaan adalah:

1. Tidak mengerti pekerjaan apa yang harus di delegasikan
2. Tidak yakin bawahannya dapat mengerjakan sesuai standart kerjanya
3. Menganggap bila dikerjakan sendiri akan lebih cepat selesai
4. Tidak percaya terhadap kemampuan, pengetahuan dan keahlian kerja bawahan

5. Bawahannya semua telah cukup sibuk dengan pekerjaannya masing-masing

6. Tidak mengerti cara mendelegasikan pekerjaan dengan efektif

7. Khawatir bila mendelegasikan pekerjaan, dirinya sendiri tidak melakukan apa-apa

Setiap pemimpin yang baik perlu memahami serta menerapkan pendelegasian dengan penuh tanggung jawab apabila ia menghendaki keberhasilan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang baik akan memahami bahwa ia hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain (para bawahan). Untuk mewujudkan kerja sama ini, pemimpin dapat mewujudkannya melalui pendelegasian, dimana pendelegasian dapat dilakukannya berdasarkan patokan seperti yang disebut diatas

3. Pengawasan dalam pimpinan

Pengawasan atau kontrol dalam Wardani (2009:34) adalah bagian dari tugas pemimpin, yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuatnya. Terselenggaranya pengawasan dalam sebuah institusi yakni untuk menilai kinerja suatu institusi dan memperbaiki kinerja sebuah institusi. Oleh karena itu dalam setiap perusahaan mutlak, bahkan rutin adanya sistem pengawasan. Dengan demikian pengawasan merupakan instrument pengendalian yang melekat pada setihap tahapan operasional perusahaan. Fungsi pengawasan dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses manajemen atau

administrasi berlangsung maupun setelah berakhir untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi atau kerja.

Fungsi pengawasan dilakukan terhadap perencanaan dan kegiatan pelaksanaannya. Kegiatan pengawasan sebagai fungsi manajemen bermaksud untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi setelah perencanaan dibuat dan dilaksanakan. Keberhasilan perlu dipertahankan dan jika mungkin ditingkatkan dalam perwujudan manajemen/administrasi berikutnya dilingkungan suatu organisasi/ unit kerja tertentu. Sebaliknya setiap kegagalan harus diperbaiki dengan menghindari penyebabnya baik dalam menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya. Untuk itulah, fungsi pengawasan dilaksanakan, agar diperoleh umpan balik (*feed back*) untuk melaksanakan perbaikan bila terdapat kekeliruan atau penyimpangan sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki.

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan.

Untuk menjalankan proses pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki.

Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan juga meliputi bidang-bidang pengawasan yang menunjang keberhasilan dari suatu tujuan organisasi diantaranya,

4. Komunikasi dalam kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:134) yang mengatakan bahwa komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranannya yang sedang dilakukannya.

Komunikasi di dalam suatu kelembagaan (instansi atau departemen pemerintah), organisasi atau perusahaan terdiri dari komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Dua arah komunikasi atas-bawah dan bawah-atas sangat penting untuk mencapai keberhasilan tujuan mensolusi persoalan yang menjadi perhatian organisasi.

- 1) Komunikasi ke bawah terjadi jika pimpinan melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak insidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya komunikasi desas-desus (rumor) agar dapat menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan, dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Jika komunikasi ke bawah berjalan lancar, biasanya motivasi bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik dan efisien. Disinilah peran komunikasi dari atasan ke bawahan sangat penting tidak hanya dalam kegiatan menyampaikan persoalan bisnis yang

dihadapi oleh perusahaan tetapi juga tentang keberhasilan usaha yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam perusahaan.

- 2) Komunikasi ke atas adalah komunikasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi tipe ini umumnya bertujuan untuk melakukan kegiatan prosedural yang sudah merupakan bagian dari struktur organisasi atau perusahaan. Bentuknya antara lain dalam pelaporan kegiatan, penyampaian gagasan, dan penyampaian informasi yang menyangkut masalah-masalah pekerjaan. Bisa dilakukan secara langsung dan tak langsung atau secara tertulis. Dalam organisasi pembelajaran, model komunikasi seperti ini sudah biasa dilakukan. Kepada semua karyawan didorong untuk tidak segan-segan menyampaikan hal apapun kepada atasan sejauh dalam kerangka pengembangan perusahaan.

(<http://ronawajah.wprdpres.com/2009/02/26/cara-manajer-menyampaikan-pesan-komunikatif>.)

Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara-orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi.

Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya peyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi

hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

F. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia (1995:503) kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang dilihat dan 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. Pendapat Aman Sudarto (1999:3) yang menjelaskan bahwa kinerja adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur.

Kinerja bisa jadi berkaitan dengan individu pelaksana, dalam arti bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor inti yang ada dalam diri individu, ini berarti berkaitan pula dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan suatu kerja. pengalaman, keunggulan, serta waktu. Dari beberapa definisi kinerja menunjukkan bahwa konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat dari para ahli.

Menurut Sudarto (1999:3) ada beberapa jenis kerja:

- a. Kinerja organisasi, yaitu suatu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja individu, yang membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukura kinerja tersebut dapat

bersifat kuantitatif atau kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.

b. Kinerja proses, yaitu suatu kinerja konkrit dan 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 kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standart kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Dari penjelasan yang ada diatas terlihat bahwa terdapat bentuk kinerja dalam sebuah organisasi dalam melaksanakan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi tersebut, oleh karena itu seorang pegawai perlu berada dalam kondisi yang unggul.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukur terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan pegawai selama masa tertentu. Dalam melakukan penilaian kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan kerja dapat diukur dalam tiga indikator, seperti yang dikemukakan Agus Dharma (1985:55) :

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.

b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik-buruknya).

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

Dapat dikatakan bahwa kinerja sesuai dengan pengertian diatas adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam organisasi

yang ditujuakan sesuai dengan sasaran atau tujuan yang telah ditentukan yang telah di atur sebelumnya.

Sedangkan menurut menurut Moekijat (1987:99) yang dimaksud dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah “suatu proses penilaian individu melalui pelaksanaan pekerjaanya ditempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis”

Dari beberapa pendapat yang di paparkan oleh para ahli diatas penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. DP3 (Daftar Nilai Pekerjaan) merupakan suatu daftar yang memuat hasil pelaksanaan penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu 1(satu) tahun. DP3 dibuat oleh pejabat penilai, yaitu atasan langsung pegawai yang bersngkutan. Dalam DP3 telah ditetapkan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian pelaksanaan pegawai negeri sipil yang meliputi:

1. Kesetiaan: ketaatan, dan pengabdian kepada pancasila, UUD 1945
2. Prestasi kerja: hasil kerja yang dicapai oleh pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, oengalaman pegawai yang bersangkutan.
3. Tanggung jawab: kesangupan seorang pegawai negeri sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-

baiknya dan tepat waktu serta berani dalam mengambil resiko atas keputusan yang diambil/tindakan yang telah dilakukan.

4. Ketaatan: kesanggupan pegawai negeri sipil untuk dapat menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang mempunyai wewenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar peraturan yang sudah ditentukan.
5. Kejujuran: ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyelewengkan wewenang yang diberikan kepadanya.
6. Kerjasama: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk dapat bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga tercapai daya guna sebesar-besarnya.
7. Prakarsa: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah ataupun melaksanakan tugas dan pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk dapat meyakinkan orang lain sehingga adapat dikerahkan secara maksimal untuk melakukan tugas pokok.

Dari penjelasan kedelapan unsur diatas, masing-masing dapat menjelaskan nilai, sikap, dan tingkah laku dari para pegawai negeri sipil pada saat mereka melakukan tugas. Dalam hal seperti ini mereka harus dapat memiliki kemampuan yang baik dan bertanggung jawab penuh dengan tugas yang diberikan kepadanya dan mampu mengatasi masalah-masalah yang timbul dengan baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

Di dalam melakukan penelitian yang disesuaikan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti gunanya untuk mendapatkan data dan informasi dalam mendukung penulisan. Metode penelitian adalah bagian yang sangat penting dalam suatu kegiatan penelitan agar penelitiannya dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana. Maka harus menggunakan metode penelitaian yang tepat.

Sedangkan menurut Nasir (2005:51) metode penelitian adalah alat-alat untuk memandu peneliti tentang bagaimana penelitian dilakukan untuk membantu peneliti agar dapat memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Dengan demikian metode penelitian dapat dikatakan sebagai cara yang dilakukan untuk melakukan kegiatan ilmiah yang berupa penyelidikan yang dilakukan secara berhati-hati melalui pengumpulan data yang sesuai untuk memecahkan suatu permasalahan.

A. Jenis Penelitian

Menurut Lexy J. Moleong (2003:3) “metode penelitian deskriptif bertujuan untuk melukiskan dan menggambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskriptifkan secara sistematis sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah penelitian yang akan diteliti”.

Sedangkan pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bodgan dan Taylor dalam Moleong ,2003:3).

Berdasarkan sifat dan tujuan peneliti maka metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk membentuk penglihatan secara sistematis, faktual dan aktual mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tentang peranan camat dalam meningkatkan prestasi kinerja pegawai.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan maka penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif, karena penelitian ini bertujuan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan objek penelitian, yaitu menggambarkan apakah Kepemimpinan Camat di Kota Kediri khususnya di Kecamatan Mojojoto sudah dapat dikatakan bisa meningkatkan kinerja pegawai setempat. Hal ini berdasarkan pendapat Nasir (2005:63) bahwa metode deskriptif merupakan metode yang meneliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau peristiwa pada masa sekarang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian penting artinya dalam usaha menentukan batas penelitian yang akan dilakuakan. Spradley (dalam Sugiyono, 2008:34) menyatakan bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.

Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

- a. Partisipasi pengambilan keputusan yaitu dalam cara pengambilan keputusan oleh pimpinan melibatkan bawahan atau tidak.
- b. Pendelegasian wewenang yaitu pelimpahan wewenang sepenuhnya dari pimpinan ke bawahan.
- c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh Camat terhadap bawahannya.
- d. Komunikasi yang dilakukan oleh Camat terhadap bawahannya dalam perannya sebagai pemimpin.

2. Kinerja Pegawai

- a. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- b. Tingkat kehadiran pegawai

3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam peningkatan kinerja pegawai.

- a. Internal.
- b. Eksternal.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian.

Berdasarkan lokasi penelitian ini nantinya diharapkan peneliti akan memperoleh data dan informasi sesuai dengan tema, masalah, dan fokus penelitian yang telah

ditetapkan. Adapun lokasi penelitian yang dipilih di wilayah Kecamatan Mojoroto Kota Kediri. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Wilayah Kecamatan Mojoroto merupakan salah satu daerah yang memiliki kepadatan penduduk yang relatif lebih banyak dari pada daerah lain di Kota Kediri, sehingga secara tidak langsung aktifitas masyarakat juga akan semakin meningkat.

2. Sehubungan dengan tingkat kepadatan penduduk di Kecamatan Mojoroto, kinerja aparat pemerintah juga akan mengalami peningkatan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Dimana untuk segala macam urusan tentang kebutuhan masyarakat, Kantor Kecamatan lebih secara langsung dan selalu memiliki peran yang sangat penting bagi masyarakat di wilayah tersebut.

Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat untuk memperoleh data dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian yang ingin diteliti. Oleh karena itu yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah di Kantor Kecamatan Mojoroto Kota Kediri .

Adapun situs penelitian guna memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti didasarkan pada aspek kemudahan dalam akses informasi. Kecamatan Mojoroto merupakan salah satu dari beberapa kecamatan di kota Kediri yang dinilai sudah bagus tetapi masih perlu dikaji ulang mengenai peningkatan kinerja pegawainya. Dan alasan lain ketertarikan peneliti adalah untuk mengetahui seluk beluk tentang lembaga birokrasi dan tata laksana

kepemimpinan di tingkat pemerintah daerah, khususnya di Kecamatan Mojojoto Kota Kediri serta dapat memberikan pemikiran-pemikiran baru yang diharapkan dalam hasil penelitian tersebut dapat berguna untuk kelangsungan pemerintahan di Kantor Camat Kediri nantinya.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penulis mengklasifikasikan data yang diperoleh dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Data Primer

Pada umumnya sumber data primer berupa *person*. Dan data primer itu sendiri adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumbernya, berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Dan dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari:

- a. Camat,
- b. Pegawai pada kantor Kecamatan Mojojoto

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya, berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, dan artikel-artikel di kantor Kecamatan Mojojoto yang ada kaitanya dengan masalah yang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Di dalam menyusun skripsi ini penulis mengumpulkan data secara lengkap dari data primer dan data sekunder dengan menggunakan tehnik-tehnik sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti berhadapan langsung dengan narasumber untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan data yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

2. Observasi

Yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap obyek penelitian guna memperoleh data yang aktual dari sumber data.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan bahan-bahan yang tersedia di lokasi penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:59), terdapat dua hal yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Dengan kata lain, instrumen penelitian adalah alat untuk membantu peneliti dalam menggali data dan informasi pada saat penelitian.

Adapun yang menjadi instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti itu sendiri, dimana peneliti menjadi subjek peneliti dan sekaligus menjadi instrumen penelitian. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2008:60) bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen kuncinya adalah peneliti sendiri. Dengan berperan sebagai instrumen utama, diharapkan peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang sedang terjadi mengenai apa yang diteliti di saat itu. Peneliti menggunakan alat panca inderanya untuk melakukan pengamatan langsung fenomena-fenomena yang sedang terjadi di lapangan.
2. Pedoman wawancara, sebagai garis besar atau panduan yang akan ditanyakan kepada pihak informan terkait dengan penggalian data penelitian. Selain itu juga sebagai pengarah dalam proses wawancara agar berjalan secara efektif dan efisien.
3. Peralatan tulis-menulis yang membantu untuk melakukan pencatatan hal-hal penting ketika sedang melakukan penelitian di lapangan.

G. Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif. Interpretasi-interpretasi data dilakukan dengan cara menjelaskan terperinci hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dilapangan. Dengan menggunakan analisis kualitatif ini, peneliti berusaha mendiskripsikan secara umum tentang aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian yaitu fokus pada Peranan Kepemimpinan Camat dan gambaran mengenai peningkatan motivasi kinerja oleh pegawai di Kantor Kecamatan Mojoroto Kota Kediri .

Data yang telah diperoleh dari situs tunggal kemudian akan diolah dengan menggunakan metode analisa yang sesuai dengan tujuan untuk meringkas atau menyederhanakan data agar lebih dapat berarti dan dapat diinterpretasikan, sehingga masalah dapat dipecahkan. Adapun proses analisa dalam metode kualitatif ini dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Dalam penelitian ini digunakan analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Hubberman (1992:16-20), yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu

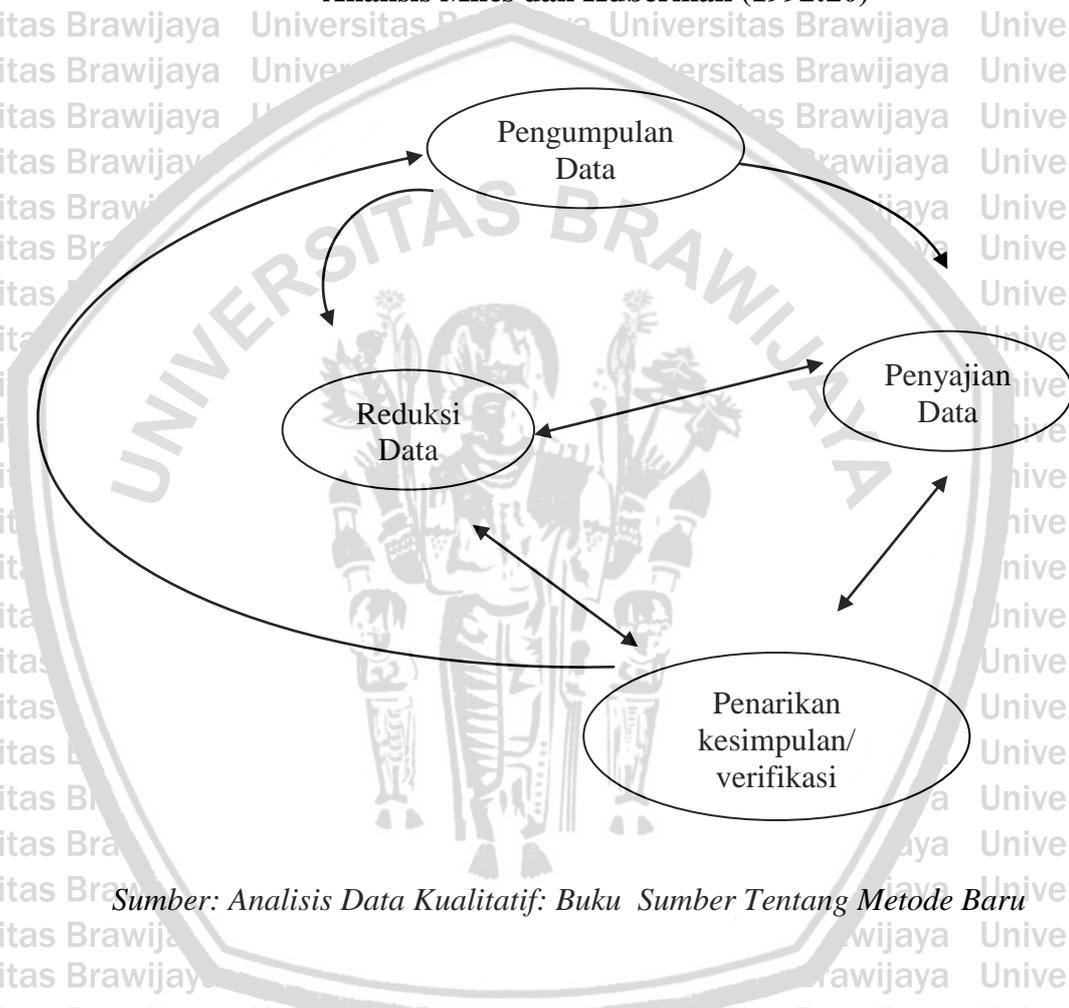
1. Reduksi data (*Data Reduction*) merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “mentah” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan reduksi. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, meringkas, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasikan.
2. Penyajian data (*Data Display*), penyajian adalah sehubungan informasi yang tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, melalui penyajian nyata, peneliti menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang lebih sederhana atau konfigurasi yang mudah dipahami.
3. Menarik kesimpulan atau menverifikasi (*Conclusion Drawing atau Verifying*), kegiatan ini memberi makna yaitu mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan-penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab atau akibat proposisi. Verifikasi berarti meninjau ulang catatan-catatan lapangan, bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif. Makna yang muncul dari atau untuk harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya. Inilah yang disebut validitas.

Berdasarkan uraian analisa diatas maka dalam penyajian data dan penulisan skripsi nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin diatas, sehingga diharapkan dalam proses penulisan skripsi nantinya bisa lebih terarah. Uraian analisa diatas

dapat digambarkan kedalam bagan yang akan terlihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1

Analisis Miles dan Huberman (1992:20)



Sumber: Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Baru

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kecamatan Mojoroto Kota Kediri

a. Kondisi Geografis

Kondisi geografis pada sebuah wilayah sudah pasti berbeda dengan wilayah yang lain, untuk itu kota Kediri memiliki luas wilayah 63,40 Km² terbelah sungai Brantas yang membujur dari selatan ke utara sepanjang 7 Km. Terletak antara 07°45'-07°55'LS dan 111°05'-112°3' BT. Dari aspek topografi, kota Kediri terletak pada ketinggian rata-rata 67 m di atas permukaan laut, dengan tingkat kemiringan 0-40, banyaknya curah hujan mencapai 545 mm/tahun memiliki suhu udara rata-rata hingga 35°C. Untuk jarak dari pusat pemerintahan atau orbitasi, rinciannya sebagai berikut:

- a) Jarak dari Kantor Walikota : 2 Km
- b) Jarak dari Ibukota Propinsi Jatim : 120 Km
- c) Jarak dari Ibukota Negara : 710 Km

Adapun batas wilayah secara administratif sebagai berikut:

- 1) Sebelah utara : Kecamatan Grogol, Kab. Kediri
- 2) Sebelah selatan : Kecamatan Semen, Kab. Kediri
- 3) Sebelah barat : Kecamatan Kota

4) Sebelah timur : Kecamatan Grogol, Kab. Kediri

b. Pelayanan Pertanahan

Jumlah peralihan yang dilayani di Kecamatan Mojojoto terdapat 4 (empat)

bagian yaitu:

a) AJB (Akta Jual Beli) : 36 buah

b) APHB (Akta Pembagian Hak Bersama) : 8 buah

c) Hibah : 6 buah

d) Lain-lain : - buah

Luas tanah yang dimiliki Kecamatan Mojojoto menurut Kelurahan total mencapai 3,220,881 m. Dan bagian kelurahan yang paling luas adalah di kelurahan Mojojoto yaitu 384,115 m.

c. Keadaan Demografis

➤ **Kependudukan**

Jumlah penduduk di Kecamatan jika di lihat dari jumlah KK (Kepala Keluarga) 35.106 jiwa. Jika dilihat dari jenis kelaminnya, maka jumlah penduduk di Kecamatan Mojojoto adalah sebagai berikut:

Tabel I
Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin

NO	Kelurahan	KK	Jenis Kelamin	
			Laki-laki	Perempuan
			Jiwa	Jiwa
1	Pojok	3.372	5.708	5.501
2	Campurejo	2.268	3.814	3.821
3	Tamanan	1.296	2.318	2.139
4	Banjarmelati	1.738	3.058	2.852
5	Bandar Kidul	3.415	5.957	5.732
6	Lirboyo	2.439	6.021	3.660
7	Bandar Lor	3.799	6.070	6.334
8	Mojoroto	4.759	7.521	7.848
9	Sukorame	2.909	4.653	4.636
10	Bujel	2.440	3.849	3.863
11	Ngampel	1.953	3.154	3.103
12	Gayam	1.363	2.150	2.066
13	Mrican	1.994	3.155	3.230
14	Dermo	1.361	2.162	2.219
	JUMLAH	35.106	59.590	57.004

Sumber: Kantor Kecamatan Mojoroto 2010

d. Keadaan Sosia Kultur

1. Penduduk berdasarkan mata pencaharian

➤ Karyawan

1. PNS : 3370 orang

2. TNI/POLRI : 1404 orang

3. Swasta : 40474 orang

➤ Wiraswasta/pedagang : 3499 orang

➤ Tani : 807 orang

➤ Pertukangan : 1131 orang

➤ Buruh tani : 1374 orang

➤ Pensiunan : 2234 orang

➤ Nelayan : 7 orang

➤ Pemulung : 0 orang

➤ Jasa : 720 orang

➤ Lain-lain : 60468 orang

2. Jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan umum

➤ Tidak/belum sekolah : 17.865 orang

➤ Belum tamat SD/ sederajat : 10.500 orang

➤ Tamat SD/MI : 22.268 orang

➤ SLTP/MTs : 18.995 orang

➤ SLTA/MA : 34.442 orang

➤ Diploma I/II : 1.056 orang

➤ Akademi/diploma III/S.muda : 1.822 orang

- Sarjana stars I : 8.012 orang
- Strata II : 499 orang
- Strata III : 2 orang

2. Gambaran Umum Situs Penelitian Kantor Kecamatan Mojooroto

a. Tugas Pokok Dan Fungsi Kecamatan Mojooroto

Berdasarkan peraturan Daerah (Perda) Nomor 62 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan, maka kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Kecamatan Mojooroto Kota Kediri adalah sebagai berikut:

1) Kecamatan

Kecamatan Mojooroto dipimpin oleh seorang Camat yang berada di bawah dan tanggung jawab kepada Walikota Kediri.

- a. Kecamatan merupakan perangkat daerah yang mempunyai wilayah tertentu.
- b. Kecamatan dipimpin oleh seorang Camat yang dibantu oleh perangkat Kecamatan yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan sebagai koordinator penyelenggara pemerintahan di wilayah kerjanya, berada dan tanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretariat Daerah.
- c. Camat melaksanakan tugas di bidang Teknis Administrasi dibina dan dikoordinasikan oleh Sekretariat Daerah.

1. Tugas Pokok

Kecamatan Mojooroto mempunyai tugas melaksanakan pemerintahan, koordinasi pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, pelayanan

masyarakat, ketertiban dan ketentraman umum dalam wilayah Kecamatan sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan oleh Walikota.

2. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kecamatan Mojoroto menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan koordinasi, pembinaan, pengawasan, pelaporan serta pertanggungjawaban.
- b. Pelaksanaan pembinaan kewilayahan dengan memperhatikan aspirasi dan potensi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat.
- c. Pengkoordinasian pembinaan ketentraman, ketertiban wilayah dan perlindungan masyarakat.
- d. Pembinaan dan pengkoordinasian, penyelenggaraan pemerintahan dan kelurahan.
- e. Pengkoordinasian dan pembinaan bidang perekonomian pembangunan, budaya, keagamaan, pendidikan, sosial dan kesejahteraan rakyat serta bidang lingkungan hidup.
- f. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan.
- g. Pengkoordinasian, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
- h. Pembinaan dan pengkoordinasian pengembangan partisipasi serta pemberdayaan masyarakat.

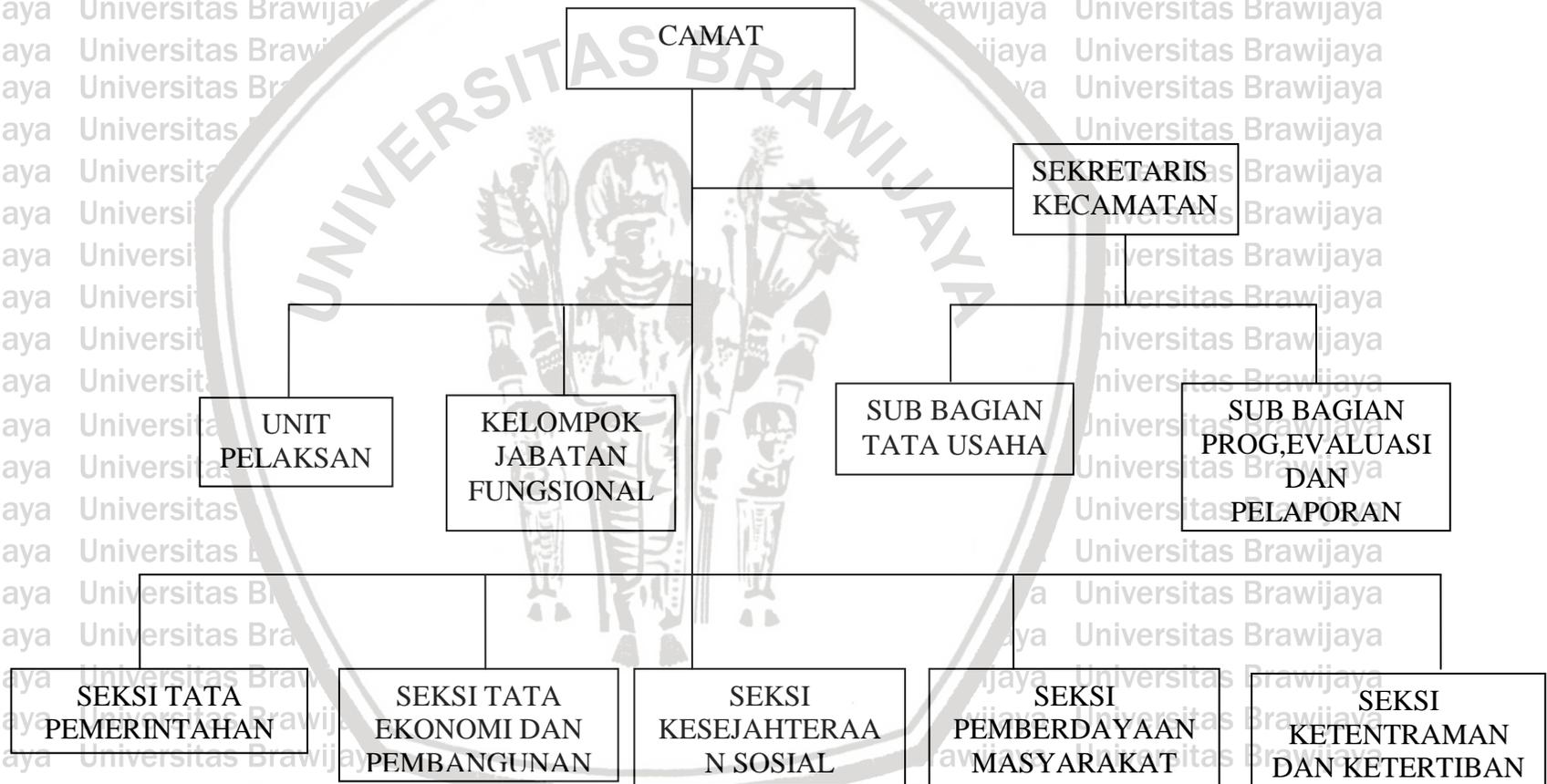
- i. Pembinaan pengkoordinasian, pengawasan, dan pelaporan bencana alam serta pengungsi.
- j. Pelaksanaan koordinasi UPTD, jabatan fungsional dan vertikal yang ada di wilayahnya.
- k. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Camat Mojoroto dibantu oleh:

1. Sekretaris Kecamatan, yang membawahi:
 - a. Sub Bagian Tata Usaha
 - b. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan
2. Seksi Tata Pemerintahan
3. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
4. Seksi Ekonomi dan Pembangunan
5. Seksi Kesejahteraan Sosial
6. Seksi Pemberdayaan Masyarakat
7. Unit Pelaksana Teknis
8. Kelompok Jabatan Fungsional

Susunan organisasi dan tata kerja Kecamatan Mojoroto selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:

Gambar 1
Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Mojoroto



Sumber: LAKIP Kecamatan Mojoroto Kota Kediri Tahun 2011

(1). Sekretaris Camat, yang dipimpin oleh sekretaris kecamatan mempunyai tugas membantu camat dalam melaksanakan pembinaan, penyelenggaraan pemerintahan, memberikan pelayanan administrasi, kepegawaian, keuangan, rumah tangga, perlengkapan, protokol, hubungan masyarakat, pemeliharaan, penyusunan program dan perencanaan serta laporan.

Fungsinya:

- a. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan rencana kerja, pengendalian, pelaksanaan dan mengevaluasi serta penyusunan laporan;
- b. Melakukan koordinasi penyusunan anggaran, pengelolaan serta pertanggungjawaban;
- c. Melaksanakan urusan tata usaha, kepegawaian, perlengkapan, keprotokolan, rumah tangga kecamatan;
- d. Melaksanakan koordinasi dengan seksi-seksi dan kelompok jabatan fungsional;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai dengan bidang tugasnya;

(2). Seksi Tata Pemerintahan, mempunyai tugas membantu camat dan menyiapkan perencanaan, pelaksanaan, evakuasi, dan pelaporan urusan pemerintahan umum, serta urusan pertanahan yang menjadi kewenangan daerah.

Fungsinya:

- a. Menyusun bahan perumusan penyelenggaraan pemerintahan umum Kecamatan;

- b. Menyusun bahan kebijakan pembinaan, pengkoordinasian dan fasilitas penataan pemerintahan kelurahan;
- c. Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan umum, administrasi pertanahan dan administrasi kependudukan di wilayah kerjanya;
- d. Pembinaan Kesatuan Bangsa dan Ideologi Negara;
- e. Pendataan/inventarisasi dan pelaporan, aset dan kekayaan kelurahan lainnya di wilayah Kecamatan;
- f. Pengkoordinasian kegiatan UPTD/ instansi vertikal di Kecamatan;
- g. Membantu pelaksanaan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB);
- h. Pembinaan dan pemantauan terhadap lelang sewa bekas tanah kas desa sebagai sumber pendapatan kelurahan;
- i. Pembinaan dalam pembuatan monografi kelurahan dan Kecamatan;
- j. Pelaksanaan monitoring dan inventarisasi terhadap setiap kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan tanah negara bebas di wilayah kerjanya;
- k. Memfasilitasi penyelenggaraan kerjasama antar kelurahan dan penyelesaian perselisihan antar kelurahan;
- l. Memfasilitasi pelaksanaan pengambilan sumpah/janji dan pelantikan pengurus LKK yang akan dilakukan oleh camat;
- m. Pembinaan dan pemantauan kegiatan lembaga pemberdayaan masyarakat kelurahan;
- n. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai bidang tugasnya.

(3). Seksi Ketentraman dan Ketertiban, mempunyai tugas membantu camat dan menyiapkan bahan perumusan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, koordinasi, pembinaan dan pelaporan urusan ketentraman dan ketertiban.

Fungsinya:

- a. Menyiapkan bahan penyusunan program dan petunjuk teknis, pembinaan, koordinasi dan pemantauan ketentraman dan ketertiban;
- b. Menyiapkan bahan pelaksanaan koordinasi dan pembinaan perlindungan masyarakat;
- c. Koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait dalam rangka peningkatan kesiagaan an perlindungan masyarakat;
- d. Koordinasi dan kerjasama penegakan pelaksanaan peraturan daerah, peraturan walikota serta peraturan perundang-undangan yang lain yang berlaku di wilayah Kecamatan;
- e. Koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait dalam rangka pencegahan dan pennaggulangan kerusuhan, peningkatan ketentraman dan ketertiban;
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai bidang tugasnya.

(4). Seksi Ekonomi dan Pembangunan, mempunyai tugas membantu camat dan menyiapkan perumusan, perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan bidang ekonomi dan pembangunan.

Fungsinya:

- a. Penyusunan program, pembinaan, koordinasi pelaksanaan dan inventarisasi serta evaluasi penyelenggaraan pembangunan;
- b. Penyusunan program, koordinasi pelaksanaan, pembinaan dan pelaporan penyelenggaraan pengembangan perekonomian;
- c. Pemantauan, koordinasi pembinaan dan evaluasi kegiatan perindustrian, perdagangan, pertambangan, kepariwisataan, perkoperasian, usaha kecil menengah (UKM) dan pertanian;
- d. Pelaksanaan pemantauan, pendataan dan pelaporan harga pasar di kelurahan untuk 9 (sembilan) bahan pokok dan minyak tanah;
- e. Pengawasan, penyaluran dan pengembalian kredit untuk peningkatan produksi pertanian, koperasi dan UKM;
- f. Pengkoordinasian, pembinaan, pengawasan dan pelaporan langkah-langkah penanggulangan pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup;
- g. Pengawasan, pembinaan dan pencegahan pengambilan sumber daya alam tanpa izin yang dapat mengganggu dan membahayakan lingkungan hidup;
- h. Pengkoordinasian pelaksanaan pembangunan swadaya masyarakat;
- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai bidang tugasnya.

(5). **Seksi Pemberdayaan Masyarakat**, mempunyai tugas membantu Camat dalam menyiapkan perumusan, perencanaan, koordinasi pelaksanaan, pembinaan, evaluasi dan pelaporan urusan bidang pelayanan masyarakat.

Fungsinya:

- a. Penyusunan perencanaan program, pembinaan dan koordinasi kegiatan pelayanan kepada masyarakat;
- b. Koordinasi pembinaan dan pemantauan pelayanan masyarakat;
- c. Koordinasi dan memfasilitasi kegiatan pelayanan masyarakat;
- d. Pengkoordinasian dengan instansi terkait dalam rangka pemberdayaan masyarakat; dan
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai bidang tugasnya.

(6). Seksi Kesejahteraan Sosial, mempunyai tugas membantu camat dalam menyiapkan perumusan, perencanaan, koordinasi pelaksanaan, pembinaan, evaluasi dan pelaporan urusan bidang kesejahteraan sosial.

Fungsinya:

- a. Penyusunan perencanaan, pembinaan dan koordinasi kegiatan pelayanan bantuan sosial serta penanggulangan masalah sosial kemasyarakatan;
- b. Koordinasi pembinaan dan pemantauan pemberdayaan masyarakat;
- c. Koordinasi dan memfasilitasi kegiatan organisasi sosial kemasyarakatan dan LSM (keagamaan dan sosial);
- d. Pembinaan lembaga adat dan sosial budaya;
- e. Koordinasi pencegahan, penanggulangan dan pembinaan bencana alam dan pengungsi;
- f. Pembinaan dan pengkoordinasian kerukunan hidup antar umat beragama;

- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai bidang tugasnya.

(7). Unit Pelaksana Teknis, mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana program;
- b. Menyusun rencana kebutuhan pelaksanaan tugas;
- c. Melaksanakan program kerja;
- d. Melaksanakan koordinasi dengan dinas terkait;
- e. Melaksanakan laporan pelaksanaan tugas;
- f. Melaksanakan surat menyurat dan ketatalaksanaan;
- g. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan laporan hasil pelaksanaan kegiatan; dan
- h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan camat.

Adapun jumlah pegawai pada kantor Kecamatan Mojoroto adalah sebagai berikut:

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya Kecamatan Mojoroto didukung oleh Sumber Daya Manusia sejumlah 43 orang yang terdiri dari:

Tabel II
Jumlah Pegawai Menurut Pangkat/Golongan

No	Golongan	Jumlah (orang)
1	III/d	5 orang
2	III/c	4 orang
3	III/b	1 orang
4	III/a	10 orang
5	II/d	3 orang
6	II/c	1 orang
7	II/b	11 orang
8	II/a	4 orang
9	I/d	3 orang
10	Honorar	1 orang
	Jumlah	43 orang

Sumber data: Kecamatan Mojooroto Kota Kediri Tahun 2010

Dukungan sarana dan prasarana kantor juga ikut berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya tersebut. Jumlah dan jenis sarana prasarana Kantor Kecamatan Mojooroto dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel III

Jumlah Sarana dan Prasarana di Kecamatan Mojojoto

No	Uraian	Jumlah	
		Dibutuhkan	Tersedia
1	Bangunan gedung (lokal)	-	4
2	Kendaraan dinas		
	-Roda empat	1	1
	-Roda dua	7	4
3	Mesin ketik manual	3	3
4	Mesin ketik elektronik	1	1
5	Almari besi	1	1
6	Almari buku	2	2
7	Filling Kabinet/	8	8
8	AC	14	6
9	Komputer	10	9
10	Printer	10	9
11	LCD Proyektor	1	1
12	Laptop	2	2
13	Scanner	1	1

Sumber data: Kecamatan Mojojoto Kota Kediri Tahun 2011

Adapun jumlah pegawai pada Kantor Kecamatan Mojooroto Kota Kediri adalah sebagai berikut:

Tabel IV

Jumlah Pegawai Kecamatan Mojooroto

No	jabatan	Jumlah (orang)
1	Camat	1
2	Sekretaris Kecamatan	1
3	Kepala Seksi	4
4	Kepala Sub Bagian	2
5	Staff	32
Jumlah		40

Sumber: Kantor Kecamatan Mojooroto 2010

b. Perencanaan Strategis Kecamatan Mojooroto

Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi akan diarahkan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategis (*Strategic Plans*) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategis suatu instansi pemerintahan harus mencakup visi, misi dan strategi yang jelas maka diharapkan instansi pemerintah akan dapat menyelaraskan dengan potensi, peluang dan kendala yang

dihadapi. Perencanaan strategis bersama dengan pengukuran kinerja serta evaluasinya merupakan rangkaian sistem akuntabilitas kinerja yang penting.

1) Rencana strategis

a. Visi

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaimana Kecamatan Mojooroto Kota Kediri harus berkarya agar konsisten dan dapat eksis serta produktif selaras dengan visi Pemerintahan Kota Kediri. Dalam rangka mewujudkan harapan masyarakat dan aspirasi *stakeholder's* serta melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka visi Kecamatan Mojooroto adalah

“Terwujudnya Penyelenggaraan Pelayanan Prima Pada Pemerintahan Kecamatan Dengan Dukungan Profesionalisme Aparatur”

b. Misi

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran instansi pemerintah yang ingin dicapai. Dengan pernyataan misi, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah atau organisasi yang bersangkutan dan mengetahui peran program dan hasil yang diperoleh di masa datang.

Misi dari Kecamatan Mojooroto adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan pemerintah Kecamatan yang baik (*Good Governance*) dengan pembinaan wilayah dan administrasi dalam rangka pelimpahan wewenang;

2. Meningkatkan koordinasi bidang keamanan dan ketertiban dalam rangka peningkatan kesiagaan dan perlindungan masyarakat;
3. Mewujudkan pemberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan wilayah kecamatan;
4. Mewujudkan layanan sosial dan mendorong pelestarian budaya masyarakat di tingkat kecamatan.

c. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai pemerintah Kecamatan Mojojoto sebagaimana yang telah ditetapkan dalam RPJM yang berhubungan dengan kecamatan dalam rangka memberikan arah program-program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Hal ini memberikan kepastian operasionalisasi dan keterkaitan terhadap misi serta program yang telah ditetapkan. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya layanan masyarakat dibidang pemerintahan umum, kependudukan dan pertanahan;
2. Terwujudnya koordinasi dalam kegiatan pengendalian dan ketertiban wilayah;
3. Terwujudnya peningkatan keberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam membangun kelurahan;
4. Terwujudnya layanan sosial masyarakat dan pelestarian budaya.

Sumber: LAKIP Kecamatan Mojojoto Kota Kediri Tahun 2011

2) Program

Adapun program-program yang telah disusun oleh Kecamatan Mojooroto tahun 2011 adalah:

1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran;
2. Program Peningkatan Srana dan Prasarana Aparatur;
3. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur;
4. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan;
5. Program Pemeliharaan Kantranstibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal;
6. Program Penataan Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah;
7. Program Pengelolaan Keagamaan Budaya;
8. Program Pengembangan Wawasan Kebangsaan;
9. Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah;
10. Program Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Desa;
11. Program Pembinaan dan Pemasarakatan Olahraga;
12. Program Pecegahan dan Penanggulungan Penyakit Menular.

Sumber: LAKIP Kecamatan Mojooroto Kota Kediri Tahun 2011

B. Data Penyajian Fokus Penelitian

1. Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Peranan seorang Camat dalam sebuah organisasi kecamatan sangat penting dalam hubungannya dengan kualitas kinerja yang dilakukan oleh para pegawai kantor kecamatan dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat

sekitar. Adapun peran penting kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Partisipasi pengambilan keputusan yaitu dalam cara pengambilan keputusan oleh pimpinan melibatkan bawahan atau tidak.

Dalam hal pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan, tidak terlepas dari pentingnya peran seorang pemimpin yang menjadi acuan atau pedoman terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan dari pimpinan. Seperti aktifitas pengambilan keputusan yang juga dilakukan dalam pelaksanaan program-program atau kegiatan lain yang dilaksanakan Pemerintah Kecamatan Mojojoto Kota Kediri Tahun 2011 yang berjumlah 12 program yang meliputi 14 sasaran. Program-program ini dilaksanakan dengan menggunakan anggaran APBD Kota Kediri tahun 2011. Program-program tersebut antara lain:

1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran
2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
3. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
4. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan
5. Program Penataan, Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan Dan Pemanfaatan Tanah
6. Program Pemeliharaan Kantrantibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal
7. Program Pengelolaan Keragaman Budaya
8. Program Pengembangan Wawasan Kebangsaan

9. Program Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Desa atau Kelurahan

10. Program Pembinaan dan Pemasyarakatan Olah Raga

11. Program Pencegahan dan Penanggulangan Penyakit Menular

12. Program Penataan Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah . (Sumber: LAKIP Kecamatan Mojo Kota Kediri Tahun 2011)

Berdasarkan pengamatan lapangan aktivitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin untuk menunjang keberhasilan program-program tersebut maka perlu ketelitian dan kehati-hatian yang cukup baik dari seorang camat terhadap suatu hal yang akan menjadi putusan.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak. Jawadi ,SH.MM selaku pimpinan atau camat yaitu:

“Dalam rangka pengambilan keputusan yang pertama tentu kita harus juga tetap melibatkan pegawai atau staf yang ada di kantor kecamatan dan itu yang secara internal dan untuk eksternalnya dalam pengambilan keputusan kita juga telah melibatkan stakeholder. Dan biasanya bentuk partisipasi yang diberikan oleh pegawai dalam hal ini adalah lebih banyak pada ide-ide yang banyak membantu dalam proses pengambilan keputusan tersebut”.

(Sumber: Wawancara, Senin, 2 Juli pukul 8.45 WIB).

Sedangkan menurut Bapak Tulus Budi Haryono,SH selaku Kepala Tata

Usaha yang menyatakan bahwa:

“Memang ada beberapa hal dalam proses pengambilan keputusan kami sebagai pegawai staf kecamatan pasti dilibatkan tapi juga tidak semuanya, maksudnya adalah selama itu berkaitan dengan kepentingan yang menyangkut kecamatan kita lebih banyak dilibatkan , namun jika itu di luar kepentingan kecamatan misalnya kegiatan diluar kecamatan kami lebih banyak tidak terlibat, oleh karenanya dalam pengambilan keputusan

“mungkin lebih banyak melibatkan stakeholder dan kita dalam hal ini lebih banyak memberikan ide-ide baru sebagai seorang pegawai”.
(Sumber: Wawancara, Rabu, 4 Juli pukul 11.15 WIB)

Kecamatan mojoroto dalam melakukan pengambilan keputusan selalu melibatkan partisipasi pegawai selama pengambilan keputusan tersebut masih ada kaitannya dengan program-program atau kepentingan yang berkaitan dengan urusan kecamatan, namun jika pengambilan keputusan yang bersifat eksternal seperti kegiatan camat yang di luar kepentingan kecamatan, sebagian besar pegawai staf lebih banyak tidak dilibatkan.

Dan selaku orang-orang yang bekerja sama dalam suatu organisasi maka peran keduanya yaitu antara pimpinan dan bawahan harus tetap di jaga dengan baik. Serta dalam menjalankan aktifitas kegiatan menjalankan kinerja atau tugas yang diberikan pimpinan selaku pejabat publik maka interaksi-interaksi dalam pengambilan keputusan dimana dalam hal ini pimpinan telah melibatkan pegawainya sehingga dapat saling bekerja sama guna mencapai tujuan bersama.

Meskipun dalam partisipasi pengambilan keputusan tersebut pegawai lebih banyak memberikan ide- ide namun keputusan tetap pada pimpinan.

Bagi para pemimpin pengambilan keputusan merupakan faktor dinamika yang penting dalam proses kepemimpinan. Organisasi merupakan kerjasama antara organisasi yang terikat berdasarkan ketentuan-ketentuan dan etika organisasi itu sendiri, sehingga keberhasilan para pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi melalui keputusan yang diambil tidak terlepas dari sikap anggota atau bawahan terhadap keputusan tersebut. Para bawahan merupakan pelaksanan dari keputusan pemimpin. Ketidak tepatan dalam pengambilan keputusan baik

yang menyangkut forum, proses, cara pendekatan dan hasil keputusan itu sendiri akan mengurangi kinerja antar anggota organisasi dalam mendukung keputusan tersebut. Salah satu persoalan penting yang dihadapi pemimpin adalah menentukan system pengambilan keputusan yang tepat dan efisien dalam artian keputusan tersebut harus bisa memenuhi kebutuhan karyawan sekaligus dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusan pemimpin perlu memperhatikan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut.

b. Pendelegasian wewenang yaitu pelimpahan wewenang sepenuhnya dari pimpinan ke bawahan.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka pelimpahan kewenangan otonomi kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintah sendiri sesuai dengan kewenangan yang diberikan.

Dalam hal ini Kecamatan Mojoroto mempunyai peran yang strategis dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, kesejahteraan sosial, pemberdayaan masyarakat ketentraman dan ketertiban di wilayah Kecamatan Mojoroto khususnya dan Kota Kediri pada umumnya. (*Sumber: LAKIP*

Kecamatan Mojoroto Kota Kediri Tahun 2011)

Sebagai suatu organisasi yang mempunyai tanggung jawab besar kepada masyarakat publik dan dalam rangka mensejahterakan masyarakat, dengan pernyataan tersebut proses pendelegasian atau pelimpahan tugas yang diberikan dari pimpinan kepada bawahan juga merupakan kegiatan yang selalu terjadi dalam suatu organisasi seperti pada Kecamatan Mojoroto sesuai dengan bidangnya.

Lebih lanjut menurut Ibu Ning Sulastrri, SH.MM selaku Sekretaris Camat mengatakan bahwa :

“Selama ini dalam hal pendelegasian tugas dan tanggung jawab kami sebisa mungkin sudah sesuai dengan tupoksi dan sudah berjalan dengan baik, dan untuk penyampaian pendelegasian tersebut kita melakukannya secara langsung, dengan artian bahwa dalam memberikan tugas pada bawahan kami juga sudah membagi pada masing-masing bidang yang sesuai dengan tugasnya, sehingga kamipun juga sudah dapat memberikan pelimpahan tugas itu langsung pada bawahan”.

(Sumber: Wawancara, Rabu, 4 Juli 2012 pukul 09.15 WIB)

Sedangkan berikut ini menurut Bapak Tulus Budi Haryono,SH selaku Kepala Tata Usaha menjelaskan bahwa:

“Untuk pendelegasian tugas atau pelimpahan wewenang, memang pak camat tidak melakukannya secara langsung kepada kami ,namun pendelegasian itu mempunyai alur terlebih dahulu yaitu kepada seccam baru kepada pagawai yang sudah ada tugasnyamasing-masing,tergantung tupoksi tapi tidak mengikat selama kita bisa kirjakankita pasti kerjakan”.

(sumber: Wawancara, Rabu, 4 Juli 2012 pukul 11.20 WIB)

Berdasarkan pengamatan diatas, diperoleh data bahwa dalam melakukan pendelegasian tugas dari pimpinan atau camat kepada pegawai kantor selama ini sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik dan tugas yang diberikan sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing bidang. Dalam melakukan pendelegasian tugas dari pimpinan atau camat kepada pegawai kantor selama ini sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik dan tugas yang diberikan sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di masing-masing bidang. Namun meskipun dalam pelimpahan wewenang itu juga terkadang terdapat hambatan-hambatan, peran pimpinan disini memang sangat berpengaruh dalam mengatasi permasalahan tersebut. Pimpinan harus cenderung lebih menjalankan fungsi partisipasi pelimpahan wewenang yang sesuai dengan tupoksi tanpa ikut campur

dalam hal kinerja yang di lakukan oleh bawahannya. Maka dari hasil wawancara tersebut pimpinan harus dapat mengetahui dengan teliti, pimpinan selalu menyampaikan tugas yang mestinya sesuai dengan bidang kerjanya agar dapat berjalan dengan baik.

Karena terbatasnya pengetahuan, pengalaman, kecakapan, waktu, perhatian, kesehatan dari pada pimpinan atau atasan, maka sudah seharusnya atasan melimpahkan sebagian dari apda wewenangnya kepada pihak bawahan.

Disebabkan keterbatasan hal-hal tersebut di atas pula, kemampuan untuk melimpahkan kepada bawahannya juga berbeda-beda. Selama atasan mengambil keputusan-keputusan sendiri, memberikan perintah-perintah yang perlu diberikan, mengecek sendiri pekerjaan yang dilakukan untuk mencegah kesalahan-kesalahan, maka bawahan seakan-akan hanya menunggu perintah. Dalam keadaan demikian mereka kurang tanggung jawab atau bahkan menghentikan pekerjaan sampai atasan memberikan instruksi lagi. Sebab mereka sudah biasa menerima keputusan-keputusan dari atasannya dan tak akan berani bertindak atas inisiatif sendiri.

Sebaliknya dengan delegasi wewenang, bawahan akan dapat menunjukkan kemampuannya. Sebab jika ia mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang penuh akan terjadilah perubahan-perubahan di dalam dirinya. Karena mereka harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan dan kecakapannya sendiri.

Mereka berusaha karena mereka mengeluarkan inisiatif dan merekalah yang harus bertanggung jawab. Dengan demikian memberikan kesempatan kepada mereka

untuk mempraktekkan dan mengembangkan potensi-potensi yang ada pada dirinya.

c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh camat terhadap bawahannya.

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian pengawasan di dalam Kantor Kecamatan Mojojoto merupakan tanggung jawab pimpinan namun karena tidak mungkin pimpinan melakukan tugasnya sendiri maka tugas pengawasan ini dilimpahkan ke unit pengawasan. Namun dalam pengawasan ini pimpinan akan dibantu oleh beberapa kasi- kasi yang bertugas dibidangnya masing-masing sehingga memungkinkan hasil tugas pengawasan lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Bapak Jawadi,SH.MM selaku camat mengatakan bahwa:

“Pengawasan kerja sudah memang seharusnya ada dalam sebuah organisasi dan kita kendalikan itu dengan baik selama ini karena bagaimanapun juga kegiatan pengawasan saya laksanakan baik itu secara internal melalui rapat staf, secara insidental 3 kali ke ruangan-ruangan memberikan pemahaman mekanisme aturan dan itu saya lakukan seminggu 2 kali”.

(sumber: Wawancara, Senin 2 Juli 2012 pukul 09.00 WIB)

Selanjutnya wawancara dengan Arina Faricha Shofa,SE sebagai pegawai staf tata usaha mengatakan bahwa:

“Selama ini pengawasan yang dilakukan oleh Pak Camat sudah berjalan cukup baik, karena dalam pengawasan ada dua alasan artinya yang menurut pak camat harus di lakukan kita akan melakukannya dengan baik, dan dalam hubungan antara pak camat sendiri dengan para pegawai juga bagus, dari sini saya sebagai pegawai sudah menyadari bahwa tanpa diwasipun kita juga sudah mengetahui tugas kami seperti apa”

(sumber: Wawancara, Kamis, 5 Juli 2012 pukul 10.18 WIB)

Pengawasan memang penting sekali karena dijadikan tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap pekerjaan atau tugas seseorang ataupun kelompok dalam sebuah usaha dan organisasi seperti pada Kecamatan Mojojoto tersebut. Pengawasan sangat dibutuhkan dalam organisasi untuk menjapai cita-cita dan tujuan dari organisasi tersebut.

Lebih lanjut menurut Ibu Yanik Miarsih, S.Sos selaku Staff mengatakan bahwa:

“ Pengawasan selalu dilaksanakan dari pimpinan kepada bawahan dan antara pegawai dengan pegawai yang lainnya, di samping itu pengawasan sebagai kontrol dari masyarakat kami juga menyediakan kotak saran untuk menilai kinerja kami dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat setempat”. (Sumber: Wawancara, rabu 4 Juli 2012 pukul 12.15).

Dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan proses pengawasan yang terdapat di kecamatan mojojoto selama ini sudah berjalan dan dalam melakukannya sesuai yang di paparkan diatas bahwa pimpinan melakukan kegiatan pengawasan dengan melakukan rapat staf, melakukan kunjungan ke dalam ruangan-ruangan serta memberikan pemahaman kinerja pada bawahanya. Pengawasan memang penting sekali karena dijadikan tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap pekerjaan atau tugas seseorang ataupun kelompok dalam sebuah usaha dan organisasi seperti pada Kecamatan Mojojoto tersebut. Pengawasan sangat

dibutuhkan dalam organisasi untuk menjabai cita-cita dan tujuan dari organisasi tersebut.

d. Komunikasi yang dilakukan oleh Camat terhadap bawahanya dalam perannya sebagai pemimpin.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, untuk itu di dalam organisasi seperti pada Kecamatan Mojooroto sangat membutuhkan komunikasi demi kelancaraan kinerja. Dengan suasana yang baik, maka usaha untuk mewujudkan tujuan bersamapun akan lebih mudah dicapai.

Selanjutnya menurut Bapak Jawadi,SH,MM juga telah mengatakan bahwa:

“Aktifitas komunikasi selam ini saya rasa sudah berjalan dengan baik karena sebagai organisasi kita sudah seharusnya menjalankan tugas pelayanan dengan baik pula untuk itu kita selalu berkomunikasi dengan semua pegawai staf , dan bentuk-bentuk yang dimaksudkan adalah komunikasi seperti perintah,dan biasanya juga bisa berupa konsultasi staf”.

(Sumber: Wawancara, Senin, 2 Juli 2012 pukul 09.38 WIB)

Sedangkan menurut Bapak Tulus Budi Haryono, SH juga menjelaskan bahwa:

“Selama ini menurut saya komunikasi sudah cukup berjalan dengan baik,dan untuk masalah komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan tentunya sudah ada alurnya terlebih dahulu seperti yang tadi saya katakan bahwa dalam komunikasi yang artinya dalam hal pembagian tugas kami menerimanya sesuai dengan tupoksi masing-masing, dan komunikasi ini juga dalam bentuk rapat staff jika ada kegiatan dan itu biasanya dilakukan 1 bulan sekali”.

(Sumber: Wawancara, Rabu, 4 Juli 2012 pukul 10.05 WIB)

Berdasarkan pengamatan pada lokasi penelitian, komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dan bawahan ini jelas mengarah kepada tujuan yang

ingin di capai organisasi tersebut dengan kata lain hubungan komunikasi harus dilakukan dengan semaksimal mungkin dan dapat menciptakan hubungan yang baik antara bawahan dan bawahan.

Sama halnya dengan wawancara di atas, wawancara dengan Bapak Yudi Hertanto selaku Pegawai Staf mengatakan bahwa:

“Soal komunikasi yang berjalan dalam kantor selama ini sebagai bagian dari pegawai yang bekerja di kantor ini, saya merasa sudah berjalan dengan baik dan selalu dilakukan oleh pak camat, baik itu secara formal maupun non formal. Kalau untuk non formal pak camat biasanya melakukan komunikasi pada saat apel atau kegiatan rutin seperti senam pagi, sedangkan yang formal kami melakukannya melalui rapat staf”.

(Sumber: Wawancara, Rabu, 4 Juli 2012 pukul 10.30)

Berkomunikasi berarti antara atasan dan bawahan berusaha untuk mencapai kesamaan makna, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah seringkali kita mempunyai makna yang berbeda terhadap hal yang sama, itu karena setiap individu memiliki persepsi yang berbeda. Di dalam organisasi seperti tingkat kecamatan tersebut biasanya selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan berjalannya suatu organisasi, yang terdiri dari pimpinan dan pegawai. Di antara kedua belah pihak harus terjalin *two way communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan di dalam suatu organisasi, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam tetapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu – individu yang tergabung di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Kinerja pegawai

a. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Indikator keberhasilan tugas guna meningkatkan prestasi atau kinerja pegawai dan itu dapat dilihat dari kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing personil sumber daya manusia atau para pegawainya. Dalam hal ini para pegawai tersebut dapat dilihat dari kemampuannya dalam menganalisa, menjabarkan, dan menyelesaikan tugas-tugas dari pimpinan yang sesuai dengan sasaran dan tupoksi yang ada di dalam organisasi tersebut.

Adapun pengukuran capaian kinerja pada Kecamatan Mojojoto terhadap indikator dari kinerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan atau program dapat berjalan, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan lain-lain.
2. Keluaran (*output*), adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan kegiatan atau program.
3. Hasil (*outcomes*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan
4. Manfaat (*benefits*), adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung oleh masyarakat, misal tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.

5. Dampak (*impacts*), adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Sumber: LAKIP Kecamatan Mojooroto Kota Kediri Tahun 2011

Berdasarkan kriteria tersebut, kemampuan yang melekat pada masing-masing pegawai, maka pertama yang perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi adalah dengan memberikan pelatihan yang cukup kepada pegawainya. Karena tanpa adanya kemampuan kerja baik maka peningkatan kinerja pegawai juga akan sulit dicapai. Dan untuk mengetahui bagaimana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, berikut ini wawancara dengan Bapak.Jawadi, SH.MM selaku Camat menyatakan bahwa:

“Sejauh ini saya sudah merasa bahwa kemampuan masing-masing pegawai atau pengalaman pada SDM di kantor ini pada dasarnya memang berbeda-beda, namun dari segi kemampuan kinerja untuk melaksanakan tugas dan kewajiban mereka sudah cukup memberikan sumbangan kinerja yang baik dan cukup memuaskan, meskipun dalam pekerjaan yang saya berikan atau tugas-tugas yang mereka kerjakan kadang juga tidak selalu berjalan lancar. Mungkin kadang juga ada beberapa hambatan yang mereka jumpai, namun sejauh ini bisa saya katakan bahwa kemampuan personil pegawai disini sudah sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan dan itu merupakan hal sangat penting dalam kemajuan sebuah organisasi dimana kemampuan dan keterampilan itu sangat di butuhkan”

(Sumber: Wawancara, Selasa 3 juli 2012 pukul 8.30 WIB)

Selanjutnya wawancara dengan Ibu.Ucik Kurniawati,SE selaku pegawai staf yang menyatakan bahwa:

“Kalau mengenai kemampuan kinerja, saya rasa di kantor kecamatan mojoroto ini sudah bisa dikatakan baik dan itu kaitanya dengan kemampuan selama apa yang disampaikan pak Camat mampu kita laksanakan, kami sebagai pegawai yang seharusnya membantu otomatis

akan kami lakukan dan masalah pekerjaan kita tidak ada masalah, staf kita menghadapi juga enak selama ini”.

(sumber: Wawancara, Selasa 3 Juli 2012 pukul 11.27.WIB)

Berdasarkan pengamatan dilapangan, dengan adanya kemampuan seorang pegawai dalam organisasi sangat berperan dan menjadi dasar pokok sebagai seorang yang berorientasi pada kepentingan publik. Dan kemampuan tersebut cukup tinggi dengan adanya kesempatan atau partisipasi pegawai untuk menggunakan kemampuannya yang akan lebih membantu kelancaran pekerjaan.

b. Tingkat kehadiran pegawai

Secara umum, sasaran yang hendak dicapai pemerintah Kecamatan Mojojoto adalah meningkatnya kinerja penyelenggaraan Pemerintah dengan dukungan aparatur yang profesional. Beberapa sasaran yang hendak dituju adalah:

1. Meningkatkan kemandirian kinerja keuangan daerah;
2. Meningkatkan tertib administrasi kependudukan;
3. Meningkatkan ketaatan wajib pajak PBB dalam membayar PBB;
4. Meningkatkan hak atas kepemilikan tanah masyarakat;
5. Meningkatkan suasana aman dan tertib dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara dan meningkatnya kerukunan kemantapan kehidupan bergama;
6. Meningkatkan keberdayaan masyarakat kelurahan;
7. Terpeliharanya benda cagar budaya dan meningkatnya kelompok seni budaya lokal;
8. Meningkatkan budaya olahraga masyarakat;

9. Meningkatnya derajat kesehatan dan status gizi masyarakat dan meningkatnya akses mutu pelayanan kesehatan dan perilaku hidup sehat;
10. Meningkatnya mutu dan cangkupan layanan sosial kepada masyarakat.

Sumber: LAKIP Kecamatan Mojoroto Kota Kediri Tahun 2011

Sasaran dan indikator sasaran selengkapannya dari pemerintah Kecamatan Mojoroto yang sudah disebutkan diatas akan dapat terwujud dengan baik apabila di dukung kerja sama yang solid antar sumber daya manusia yang mempunyai tujuan yang sama demi kelangsungan kesejahteraan masyarakat Kota Kediri.

Untuk mengetahui bagaimana tingkat kehadiran pegawai dan ketaatan pegawai di kantor, serta apa yang dilakukan pimpinan jika terjadi pelanggaran peraturan, berikut wawancara dengan Bapak. Jawadi,SH.MM selaku pimpinan atau amat yang ada di kantor kecamatan mojoroto menuturkan bahwa:

“Secara umum dalam mematuhi peraturan yang berlaku memang kita telah mengikuti sesuai dengan apa yang sudah ada di dalam kantor, yang pertama untuk capaian kinerja para pegawai, semua pegawai staf harus belajar memahami aturan setelah itu kita berikan pelatihan dalam rangka pedelegasian tugas dan selanjutnya kita bina untuk pekerjaan,selanjutnya di evaluasi dan itu saya lakukan seminggu sekali dalam evaluasi kerja. Kalau tentang disiplin kehadiran pegawai yang ringan seperti keterlamabatan jam kerja kita tegur, tapi kalau sudah menyangkut pekerjaan dan tidak sesuai dengan aturan saya berikan sanksi sesuai dengan aturan yang sudah berlaku, dan mengenai keterlambatan karena kita juga tidak pernah tahu kepentingan orang lain yang mendadak, dan itu juga tidak bisa di pastikan kalau masalah keterlambatan jam kerja”.

(Sumber: Wawancara, Senin 2 Juli 2012 pukul 09.11 WIB).

Dengan Ibu S.Yudi Astutik,S.Sos selaku Kasubag Program Evaluasi dan Pelaporan juga mengatakan bahwa:

“Berbicara tentang tingkat kataatan dan tingkat kehadiran pegawai kebetulan kami para pegawai dan staf- staf yang ada di dalam kantor juga menyadari bahwa ada peraturan yang harus kami patuhi,sebisanya mungkin kami melakukan apa yang sudah tertulis maupun yang tidak tertulis dalam

peraturan tersebut. Dan karena kami juga sudah cukup lama di dalam lingkungan kecamatan mojoroto kami sudah mengetahui peraturan tersebut. Dan masalah teguran tetap ada jika ada pelanggaran seperti keterlambatan jam kerja , karena kami mulai jam 07. 45 WIB dan apel mulai jam 08.00 WIB.

(Sumber:Wawancara Rabu 4 Juli 2012 pukul 12.12.WIB)

Dari apa yang telah disajikan dalam hasil wawancara yang telah dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa dalam hal memperlancar hasil kinerja pegawai, peran pemimpin dalam hal memberi pelatihan dan pembinaan terhadap pegawai khususnya dalam hal tingkat ketaatan kehadiran sangatlah dibutuhkan. Hal ini nampak jelas dari aturan yang mengikat di dalam organisasi kecamatan mojoroto sendiri dimana mereka harus bisa menyadari bahwa peraturan tersebut dibuat guna mempengaruhi konsistensi kegiatan atau tugas-tugas yang di lakukan.

Dan dari pernyataan diatas ada beberapa faktor yang memang mempengaruhi tingkat ketaatan tersebut dimana masih terdapat keterlambatan jam kinerja yang pada dasarnya memang tidak bisa di prediksi. Namun pimpinan juga memberikan sanksi yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Dan dalam hal ini tingkat kesadaran dari masing-masing pegawai sudah cukup tinggi akan peraturan yang sudah dibuat, sehingga pemahaman tersebut juga lebih menumbuhkan kesadaran bahwa dengan mematuhihinya maka pencapaian tujuanpun akan mudah di lakukan.

Lebih lanjut lagi untuk melihat tingkat kehadiran pegawai pada Kecamatan Mojoroto, berikut ini adalah daftar absensi pegawai kantor dapat dilihat sebagai berikut:



PEMERINTAH KOTA KEDIRI
KECAMATAN MOJOROTO

Jalan Kap. Slamet Nomor 29 telp. 773310 Kediri

DAFTAR HADIR MASUK KERJA

HARI : **JUMAT**
 TANGGAL : **19 Juni 2012**

NO	NAMA	NIP	TANDA TANGAN	KET
1.	JAWADI, SH, MM	1960070119910311008	[Signature]	
2.	M. RIDWAN, S.Sos, MM	1973100119920111001	[Signature]	
3.	SUMNARTO, SP, MM	1968081819930211002	[Signature]	
4.	TULUS BUDI HARYONO, SH	1963110719850311008	[Signature]	
5.	Drs. LILIK NERWATI, MM	1964120719880320002	[Signature]	
6.	Drs. ALI MUKLIS	1962052719950311003	[Signature]	
7.	MOH TOMOHON	1959060819810111007	[Signature]	
8.	S. YEDI ASTUTIK, S.Sos	1960090819860220002	[Signature]	
9.	MIFTAKHUR ROZAK, SE	1978061520021211006	[Signature]	
10.	WANIK MIARSIH, S.Sos	1966042419900320005	[Signature]	
11.	PANJI HARTAWAN, ST	1979031820031211002	[Signature]	
12.	AINI SAIFUDIN, SE	1980122120100111016	[Signature]	
13.	DWI HARDIANTORO, S.A.P	1984041120100111021	[Signature]	
14.	ASTRI DHINI ARTININGTYAS, S.Sos	1979112520100120012	[Signature]	
15.	SADSANI RIHASTUTI, SE	1987011620100120015	[Signature]	
16.	UCIK KURNIAWATI, SE	1982091520100120016	[Signature]	
17.	TIMA KAGAYANI, SE	1981030820100120021	[Signature]	
18.	ARINA FARICHA SHOFA, SE	1983011720110120010	[Signature]	
19.	BASUKI	1958071419860211004	[Signature]	
20.	A. MOCH. BANGUN IR	1962092920011211002	[Signature]	
21.	SUPARTINAH	1968022619900920001	[Signature]	
22.	WDI KUSWITYASTIANY	1964112320021220001	[Signature]	
23.	SUDI HERTANTO	1980120420031211001	[Signature]	
24.	RATNO WIDADI	1972011920050111010	[Signature]	
25.	MERISKA RENITA	1986012320060420007	[Signature]	
26.	NANIK STYAWATININGRUM	1974092820070120006	[Signature]	
27.	EKO ANDIK GURITNO	1977112020070111006	[Signature]	
28.	SUPRIANTO	1976081820070111014	[Signature]	
29.	KADIYAT	1979102620070111008	[Signature]	
30.	PUJIATI	1979011620070120014	[Signature]	
31.	MUNAWAROH	1980012520070120009	[Signature]	
32.	SUBADRIYAH	1972081920080120010	[Signature]	
33.	ADITYA KURNIAWAN	1984072920090111003	[Signature]	
34.	AGUS KUSWANTO	1985082020090111002	[Signature]	
35.	GATOT SETYO BUDI UTOOMO	1969100420100111006	[Signature]	
36.	IMAM KANAFAI	1984032220050111004	[Signature]	
37.	YANTO	1963090720011211001	[Signature]	
38.	SUPRIANTO	1980011420070111007	[Signature]	
39.	SUPRIYADI		[Signature]	
40.	NANANG QOSIM		[Signature]	

Mengetahui
 Asisten Pemerintahan dan Kesra
 Ir. BUDI SISWANTORO, MM, MT
 Pembina TK I
 NIP. 1957041219810811001

Kediri, 15 - 6 - 2012
 Camat Mojoroto
 JAWADI, SH, MM
 Pembina TK I
 NIP. 1960070119910311008

Rekapitulasi : Jumlah Pegawai Hadir : Orang
 Keterangan : Cuti Ijin / Sakit / Dinas Luar : Orang
 Tidak Hadir tanpa Keterangan : Orang

Gambar 2: Daftar Hadir Masuk Kerja
 (Sumber: Kantor Kecamatan Mojoroto)

3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam peningkatan kinerja pegawai.

a. Internal

Adapun faktor internal itu timbul dari dalam organisasi tersebut dimana dalam hal ini merupakan faktor dari dalam diri manusia atau dari sumber daya manusianya. Berikut ini yang merupakan faktor internal penghambatan peran camat sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai:

❖ Perbedaan latar belakang pendidikan pada sumber daya manusia atau pegawai

Pada dasarnya tingkat pendidikan yang ada pada setiap individu atau sumber daya manusia yang ada di dalam kantor atau organisasi seperti yang ada pada kecamatan mojoroto tidaklah sama. Dan latar belakang pendidikan yang berbeda inilah yang merupakan faktor penghambat dalam hal pemahaman kinerja yang diberikan atasan kepada bawahan. Dan ini merupakan salah satu faktor yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin dalam peranya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Jawadi, SH.MM dalam wawancara senin,2 juli 2012 pukul 08.12. WIB:

“Dalam hal ini saya sebagai camat sudah pasti akan menemui kendala dalam hal peningkatan kinerja pegawai dan masalah kendala pasti ada,kalau dari segi internal saya bisa katakan bahwa pada masing-masing pegawai ,sumber daya manusianya berbeda-beda sehingga cara pandang atau pikirnya juga sangat berbeda tapi untuk mengatasinya saya arahkan, dan latar belakang pendidikan yang juga berdeda ada yang SMA,S1 dan S2; serta antara program yang diharapkan oleh pimpinan mungkin masih ada beberapa yang kurang sesuai di dalam kertas kerja, dan berbedaaan sumber daya manusia ini yg sangat mencolok menurut saya”.

Berdasarkan hasil pengamatan pada lokasi penelitian, dapat dijelaskan bahwa perbedaan latar belakang pendidikan pada sektor sumber daya manusia yang paling mencolok sebagai hambatan peran camat dalam meningkatkan prestasi kinerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri masalah perbedaan tingkat pendidikan memang masih terdapat di kantor kecamatan mojoroto. Namun dalam segi pemahaman pekerjaan camat sudah melakukan upaya pengarahan yang sudah dilakukan selama ini, meskipun dalam kertas kerja yang sesuai dengan pernyataan diatas masih terdapat perbedaan dengan program yang diharapkan oleh atasan.

b. Eksternal

Selain faktor internal, dalam upaya peran kepeimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya juga masih terdapat faktor eksternal dimana faktor eksternal ini timbul di luar yang salah satunya adalah permasalahan yang biasanya seperti:

❖ Masalah pribadi keadaan ekonomi pegawai

Dengan adanya permasalahan yang bersifat pribadi tersebut tidak jarang camat mengalami kesulitan, karena secara tidak langsung masalah yang timbul seperti masalah perekonomian individu ini kan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. seperti yang di katakan oleh bapak Jawadi, SH. MM sebagai camat dalam wawancara pada hari senin tanggal 2 juli 2012 pukul 08.41. WIB yang mengatakan bahwa:

“Kalau dari segi eksternal faktor yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja pegawai saya adalah permasalahan yang lebih banyak bersifat pribadi misalnya masalah perekonomian, atau masalah keluarga karena

dalam hal ini saya sebagai camat tidak bisa secara keseluruhan ikut campur, mungkin bisa membantu namun ada batasan-batasan tertentu yang mungkin dapat saya lakukan. Dan ini merupakan sesuatu yang mungkin masih menjadi salah satu hambatan yang cukup sulit dalam meningkatkan kinerja pegawai saya”.

Namun dalam wawancara penulis dengan salah satu pegawai yaitu dengan Bapak Tulus Budi Haryono sebagai Kasubag TU menjelaskan bahwa:

“Selama saya berada dalam lingkungan kerja di kecamatan ini memang hambatan dalam proses kinerja pasti akan muncul, namun kendala itu akan terjadi apabila ada permasalahan dalam kinerja kita yang kurang. Dan untuk masalah eksternal mungkin ini ada beberapa hal yang sifatnya pribadi yang di alami pegawai sehingga mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja. Tapi selama ini permasalahan atau hambatan itu bisa kita hadapi sehingga pekerjaan yang kami terima atau yang diberikan Pak Camat kepada kita juga sudah berjalan dengan baik.”

Dengan melihat kondisi seperti yang di jelaskan diatas maka kedudukan seorang camat dituntut untuk dapat lebih menciptakan suasana yang nyaman antara pemimpin dan bawahan, agar permasalahan tersebut dapat terasi dengan baik.

C. Pembahasan

1. Kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai

Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memang sangatlah penting dalam memberikan arahan kepada bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang di harapkan. Dengan demikian seorang pemimpin dalam perannya untuk meningkatkan semangat atau motivasi pegawainya mempunyai cara-cara tersendiri guna memperoleh hasil yang maksimal dalam tugas atau kewajiban yang telah diberikanya kepada

bawahan. Peran atau gaya pemimpin dalam sebuah organisasi juga harus sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut karena itu yang akan ditunjukkan pada bawahannya sehingga dapat memberi contoh yang baik guna pencapaian tujuan bersama. Dengan kata lain seorang pemimpin dan bawahan juga harus saling bekerja sama dan mempunyai batasan-batasan yang harus ditaati agar dapat sejalan dengan peraturan yang ada di dalam instansi atau organisasi tersebut.

Dalam rangka pencapaian tujuan bersama peran dari seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan juga sangat penting, untuk itu bentuk kerja sama yang ditunjukkan pemimpin bisa berupa pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Untuk memperoleh gambaran dari peran pemimpin yang menjadi pokok bahasan maka berikut ini adalah bentuk peran yang di lakukan.

a. Partisipasi pengambilan keputusan yaitu dalam cara pengambilan keputusan oleh pemimpin melibatkan bawahan atau tidak

Sebagai seorang pimpinan yang membawahi beberapa orang pegawai yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, camat dalam menjalankan peran, tugas, dan kewajibanya harus dapat bekerja sama dengan sekelompok orang atau pegawai yang ada dalam instansi atau organisasi. Guna pencapaian tujuan yang disepakati bersama, maka partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan sudah menjadi hal yang wajar di lakukan karena ini merupakan salah tindakan yang tidak luput dari bentuk kerja sama tersebut. Dengan adanya partisipasi dari bawahan yang dilibatkan, maka itu menunjukkan bahwa keberadaan pegawai akan

semakin di hargai dan secara tidak langsung itu sudah menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi dan M. Martini Nawawi yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan yang salah satunya adalah fungsi partisipasi. Dengan adanya partisipasi pengambilan keputusan dari bawahan maka dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai aparatur daerah yang memiliki tanggung jawab besar maka seorang pemimpin akan lebih mudah memberikan kepuasan pelayanan kebutuhan kepada masyarakat. Bentuk partisipasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat mengandung arti bahwa bawahan dalam melaksanakan tugasnya juga harus selalu diiringi oleh arahan dari seorang pimpinan yaitu dalam hal ini adalah seorang Camat.

Camat yang kedudukannya sebagai pemimpin dalam organisasi pemerintahan seperti pada Kecamatan memang memiliki tugas dan fungsinya yang sesuai dengan aturan dan norma-norma dimana dalam hal ini dibantu oleh Sekretaris Camat dan beberapa kasi-kasi yang ada serta beberapa bidang jabatan fungsional. Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat yang telah dilakukan oleh penulis maka dalam perannya sebagai pemimpin guna meningkatkan kinerja pegawainya, Camat Mojojoto menyatakan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan partisipasi pegawainya, begitu juga yang disampaikan oleh pegawai staff yang menyatakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan mereka memang selalu dilibatkan .

Selanjutnya dalam partisipasi pengambilan keputusan tersebut, keterlibatan bawahan hanya dalam lingkup yang masih berkaitan dengan kepentingan kecamatan. Jika dalam partisipasi yang di luar lingkup kecamatan Camat lebih banyak melibatkan partisipasi stakeholder. Keterlibatan bawahan dalam hal ini biasanya dapat berupa ide-ide atau gagasan baru yang dapat menjadi referensi putusan yang diambil oleh pimpinan. Meskipun dalam kondisi tertentu pengambilan keputusan itu dilakukan oleh bawahan, namun kemudian juga akan segera dilaporkan kepada Camat, dan disinilah bentuk kepercayaan yang diberikan kepada bawahan dalam rangka menciptakan rasa percaya kepada pegawai dan secara tidak langsung hubungan antara atasan dengan bawahan akan tetap terjaga dengan baik.

Namun dalam melibatkan partisipasi dari bawahan, Camat juga harus memperhatikan jenis pekerjaan itu sendiri, jika terdapat unsur yang mendesak dan dalam kondisi yang sudah dimusyawarahkan, maka Camat bisa langsung memutuskannya sendiri. Dalam hal ini keterlibatan pegawai tergantung dari situasi dan kondisi pekerjaan itu sendiri. Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam partisipasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau instansi yaitu Camat, memang terkadang melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi didalamnya baik itu berupa ide atau gagasan selama itu berkaitan dengan kepentingan kecamatan, namun partisipasi tersebut juga tidak selalu melibatkan pegawai di mana dalam kondisi tertentu dan terdapat kepentingan yang sifatnya diluar kecamatan sebagian besar partisipasi tertuju pada stakeholder dan juga tergantung pada situasi pekerjaan tertentu.

Dari tipe kepemimpinan yang disajikan dalam pembahasan diatas seperti yang telah di kemukakan oleh Siagian (1984: 41- 41) dimana terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang salah satunya tipe kepemimpinan demokratis yang memiliki beberapa karakteristik yaitu lebih menerima saran dan kritik dari bawahan serta terdapat partisipasi dalam pengambilan keputusan yang memang melibatkan bawahan. Hal ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tentang teori situasional dimana dalam pengambilan keputusan ini juga melibatkan arahan para pegawainya. Dan berdasarkan penjabaran tersebut kepemimpinan yang demokratis juga lebih mengutamakan kegiatan kerja sama demi tercapainya tujuan organisasi dan selalu mensinkronisasikan antara kepentingan dengan tujuan tersebut. Sehingga jelas bahwa partisipasi pengambilan keputusan di kantor Kecamatan Mojooroto, Camat selalu melibatkan bawahannya.

Didalam suatu organisasi seperti pada Kecamatan Mojooroto memang pengambilan keputusan didasarkan pada wewenang yang diatur oleh ketentuan organisasi. Pelimpahan wewenang termasuk wewenang untuk mengambil keputusan bagi bawahan juga ditentukan oleh ketentuan organisasi. Tetapi bisa juga disebabkan oleh kebijaksanaan pemimpin yaitu disini adalah seorang Camat untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini dilibatkan atau tidak tergantung pula pada persepsi pemimpin itu sendiri terhadap keterlibatan bawahan, dan masalah yang dihadapi. Keikutsertaan bawahan dalam proses pengambilan keputusan merupakan faktor penting yang akan menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama.

Tanggung jawab bersama sangat diperlukan untuk mendorong motivasi bawahan. Motivasi adalah subyek yang sangat penting bagi para pemimpin karena pemimpin harus mempengaruhi motivasi orang untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Tetapi kemampuan dan persepsi seseorang terhadap peran sebagai pemimpin juga merupakan faktor yang penting dalam menentukan bagaimana ia harus memimpin, bagaimana ia harus mengambil keputusan dan lain sebagainya.

b. Pendelegasian wewenang yaitu pelimpahan wewenang sepenuhnya dari pimpinan ke bawahan

Pendelegasian atau pelimpahan wewenang yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya memang selalu terjadi di dalam sebuah organisasi guna membantu tugas dan fungsi pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Handyaningrat (1992: 64) yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus mampu berkoordinasi dan mampu memberi perintah atau tugas kepada bawahan. Namun dalam memberikan pelimpahan atau tugas tersebut harus sesuai dengan bidang tugas yang diemban masing-masing pegawai sehingga akan sesuai dengan sasarannya.

Pendelegasian tugas ini juga berkaitan erat dengan fungsi komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan, kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sangat berpengaruh terhadap wewenang atau tugas yang diberikan.

Seorang pemimpin juga harus dapat memberikan tugas dengan porsi yang sesuai dengan kemampuan pegawainya dan ini juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, jika dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut bawahan mampu mengerjakan dengan baik maka penilaian kerja yang dicapai juga akan

lebih meningkat. Dalam menerima suatu pekerjaan juga harus terdapat sinergi antara atasan dengan bawahan yang terjalin dengan baik, seperti pemahaman tugas yang diberikan dengan keinginan yang diharapkan oleh pemimpin sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dengan kaitanya peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai, pendelegasian tugas atau wewenang ini juga dapat digunakan untuk menjadi tolok ukur seorang pemimpin dalam memberikan penilaian kepada bawahannya.

Kemampuan serta pemahaman tugas merupakan parameter yang dapat menunjukkan seberapa jauh pegawai tersebut dapat mengerti apa yang ditugaskan oleh pimpinannya. Dan berdasarkan dari hasil wawancara mengenai pendelegasian tugas dari pimpinan kepada bawahan dari kantor Kecamatan Mojojoto maka nampak bahwa Camat dalam memberikan tugas tersebut langsung kepada bawahan yang sebelumnya melalui alur tertentu agar dalam pembagian tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga dapat terselesaikan dengan tepat sasaran.

Dan dalam wawancara bersama pegawai kantor itu sendiri bahwa selama proses pendelegasian tugas sudah dapat diterima dengan baik dan sudah berjalan sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai, dengan kata lain pegawai sudah mampu menerima dan memahami tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan pencapaian hasil kinerja yang tepat dan beberapa program yang telah di susun dan diberikan kepada pegawai, maka keberhasilan dari pelaksanaan program tersebut juga menunjukkan bagaimana kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Dari uraian yang telah di paparkan menurut hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian dan penerimaan pendelegasian yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan yang terdapat di kecamatan Mojojoto sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dengan adanya kesibukan-kesibukan yang terjadi di kantor karena adanya pendelegasian tugas dari pimpinan yang sering diberikan dan juga telah memakan banyak waktu dalam penyelesaiannya.

Karena dalam perannya sebagai pemimpin, seorang camat memiliki tugas yang tidak sedikit dan dalam mengerjakan semua pekerjaannya membutuhkan waktu yang tidak singkat, oleh karena itu adanya pendelegasian tugas yang diberikan kepada bawahan sangat berperan penting dalam membantu tugas camat.

Hal ini sudah menjadi salah satu fenomena yang terjadi dalam setiap instansi pemerintahan, dan juga merupakan suatu hal yang dapat meningkatkan motivasi kinerja pegawai karena secara tidak langsung pemberian tugas ini dapat menunjukkan bahwa keberadaan bawahan sangat dibutuhkan dalam mengerjakan tugas sebagaimana yang telah ada dalam tugas pokok dan fungsi pada masing-masing pegawai. Disamping itu, pembagian tugas tersebut juga dapat memberikan tambahan pengalaman terhadap bawahan sehingga akan lebih terampil dan dapat menjadikan pribadi pada masing-masing pegawai lebih bisa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa dengan adanya proses pendelegasian tugas antara pimpinan dan bawahan memiliki sinergi yang dapat menciptakan kualitas pekerjaan yang lebih baik dan peran camat sebagai pemimpin juga telah dapat dirasakan oleh pegawainya.

Pendelegasian (pelimpahan wewenang) merupakan salah satu elemen penting

dalam fungsi pembinaan. Sebagai organisasi pemerintahan dan bidang menerima prinsip-prinsip delegasi agar menjadi lebih produktif dalam melakukan fungsi-fungsi lainnya.

c. Pengawasan kerja adalah kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan oleh Camat terhadap bawahannya

Dalam sebuah organisasi, fungsi pengawasan selalu dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, untuk mengetahui bagaimana proses penyelesaian pekerjaan agar tidak terjadi hal-hal yang dapat menghambat pekerjaan tersebut. Adanya fungsi pengawas ini, memberikan dampak yang baik dalam kegiatan pegawai untuk menjaga stabilitas dan kualitas pelayanan yang diberikan serta penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien. Dalam melakukan pengawasan kinerja seorang pemimpin juga harus memperhatikan sikap atau cara yang dilakukan dengan baik agar tidak menimbulkan kesan yang dapat memberikan penilaian atau citra yang buruk kepada sikap pemimpin dalam melakukan pengawasan. Karena sikap dan perilaku seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang penting dalam memberikan contoh yang baik terhadap bawahan.

Dengan sikap dan perilaku yang baik dalam melaksanakan pengawasan maka akan tercipta suasana yang kondusif dari bawahan dan akan lebih mendorong bawahan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik. Seperti halnya sebuah kecamatan yang merupakan organisasi pemerintah yang sebagian besar melakukan kegiatan pelayanan kepada masyarakat, tugas atau kinerja para

pegawai sangatlah penting untuk diperhatikan. Untuk itu di kecamatan mojoroto juga telah menerapkan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin guna untuk mengawasi kinerja pegawainya. Dan yang terpenting lagi pengawasan kerja ini juga merupakan salah satu bentuk usaha dari pemimpin untuk lebih memberikan layanan yang baik yang bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat, karena masyarakat merupakan objek terpenting dalam organisasi pemerintahan ini.

Dengan melihat pernyataan diatas untuk meminimalisasi adanya kesalahan atau kendala dalam kegiatan yang ada di kantor Kecamatan maka camat sebagai pemimpin harus mampu menggunakan fungsi pengawasan ini dengan baik terhadap pelaksanaan tugas pegawainya. Dan berdasarkan dari wawancara yang telah dilakukan dengan pegawai kantor yang ada di kecamatan mojoroto mengatakan bahwa dalam melakukan kegiatan pengawasan, pegawai sudah mengerti apa yang seharusnya mereka laksanakan dan tugas-tugas apa yang seharusnya dikerjakan, karena pengawasan dari pak camat cukup memberikan dorongan tersendiri akan meningkatkan kinerja dan sudah berjalan dengan baik.

Sehingga pegawai juga merasa nyaman dengan adanya hubungan yang baik dari fungsi pengawasan itu sendiri karena secara tidak langsung proses ini juga telah memberikan motivasi baru bagi pegawai.

Dalam hal ini dari wawancara yang dilakukan dengan camat sendiri juga dapat dikatakan bahwa pengawasan sudah selayaknya dilakukan di dalam kantor dan itu sudah berjalan, baik secara internal maupun insidentil sudah dilakukan. Ini terlihat dari pernyataan camat yang menerangkan bahwa dalam seminggu mereka

mengadakan rapat staff sebagai evaluasi dan kunjungan ke ruangan-ruangan sebagai kontrol kerja langsung. Dan camat sebagai seseorang yang berperan penting dalam organisasi tersebut juga telah melakukan fungsi pengawasan yang sesuai, meskipun pengawasan ini bersifat mengikat namun hubungan yang terjalin antara pimpinan dan bawahan juga telah terjalin cukup baik sehingga dalam proses ini bagi camat sendiri tidak terlalu sulit dan juga bagi pegawai mereka tetap merasa nyaman dan dapat menyadari tugas mereka. Di samping itu camat juga telah memberikan kepercayaan penuh sehingga pegawai juga merasa diberikan kesempatan untuk mengembangkan pengalaman serta dapat mengawasi dirinya sendiri

Kemudian dalam pengawasan ini, menurut camat juga dilakukan sesuai dengan peraturan yang ada, dan dalam hal ini camat juga dibantu oleh sekretaris camat dan para seksi-seksi dalam melakukan pengawasan. Di samping itu camat juga akan turun secara langsung apabila terjadi sesuatu yang bersifat mendadak atau perlu di tanggani secara langsung oleh camat, hal ini dilakukan sebagai wujud pengasawan yang berjenjang. Di kecamatan mojoroto ini sendiri, masyarakat juga dapat memberikan pengawasan terhadap kinerja pegawai kantor melalui saran atau kritik yang dapat di sampaikan secara langsung pada waktu melakukan pelayanan. Namun apabila dalam proses pengawasan ini terjadi penyimpangan atau sesuatu yang melanggar aturan, maka pegawai juga akan diberikan sanksi.

Dari penjelasan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa, fungsi pengawas yang telah dilakukan sudah cukup efektif guna memotivasi atau mendorong

pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dan dengan melihat potensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai serta peraturan yang mengikat yang ada di lingkungan kantor, pengawasan ini akan lebih mudah dijalankan karena pada dasarnya pegawai sudah cukup memahami kewajiban yang telah di emban. Namun meskipun begitu pengawasan ini juga harus lebih di tingkatkan, agar tidak terjadi hal-hal yang mengganggu pekerjaan pegawai.

Dari jenis kepemimpinan yang diuraikan pada pembahasan diatas, seperti yang dikemukakan oleh Mc. Gregor tentang kepemimpinan teori X dan Y serta kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tentang kepemimpinan situasional. Maka dalam pengawasan yang dilakukan pada kantor kecamatan mojoroto ini, cenderung mengkombinasikan antara kedua teori tersebut, dimana kepemimpinan situasional ini terjadi karena camat telah melakukan pendelegasian wewenang yang penuh serta memberikan kepercayaan dengan tanggung jawab yang besar kepada masing-masing pegawai. Dan di samping itu camat juga menerapkan fungsi pengawasan yang tidak terlalu ketat kepada bawahannya, karena tanpa adanya pengawasan para pegawai sudah melakukan pekerjaanya dengan baik. Dan jenis pengawasan yang bersifat kepemimpinan Y, bahwa camat menyadari pegawainya sudah mampu mengendalikan diri dan pengawasan kepada pekerjaanya sendiri.

d. Komunikasi yang dilakukan camat terhadap bawahannya dalam peranya sebagai pemimpin

Komunikasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari. Seperti halnya yang terjadi di dalam sebuah organisasi,

komunikasi selalu terjadi dalam menunjang kinerja pemerintah. Komunikasi di lakukan antara dua orang untuk menyampaikan ide, gagasan atau hal-hal yang penting untuk diberitahukan kepada orang lain dengan tujuan dapat menghasilkan sesuatu yang dimaksud. Dalam melakukan komunikasi maka hasil yang di harapkan oleh pimpinan dapat mudah dimengerti dan dipahami oleh pegawai dengan baik, dengan komunikasi akan dapat ditunjukkan kepada pegawai tugas-tugas apa saja yang dapat dilakukan sebagaimana dengan yang diharapkan.

Melihat kecamatan sebagai organisasi yang berperan penting di lingkungan masyarakat, komunikasi harus bisa di lakukan dengan baik untuk itu seorang pemimpin harus dapat menciptakan komunikasi yang harmonis terhadap bawahan agar prestasi kinerja juga turut meningkat.

Untuk komunikasi yang sudah berlangsung di Kecamatan Mojojoto, hasil wawancara dari pegawai yang bekerja di kantor kecamatan tersebut menjelaskan bahwa komunikasi yang terjalin antara pegawai dengan Pak camat sendiri sudah berjalan dengan baik, bahkan dalam kesehariannya baik itu yang menyangkut urusan pekerjaan atau hanya komunikasi biasa, Pak camat sudah menciptakan suasana keakraban terhadap pegawai kantor. Sehingga dalam menjalankan tugas melalui komunikasi yang berlangsung para pegawai sudah merasa lebih mudah untuk memahami tujuan yang dimaksudkan oleh Pak camat. Lebih lanjut lagi dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjadi tidak hanya dalam bentuk pembagian tugas saja, namun dapat berupa kegiatan rapat staf serta konsultasi tentang pekerjaan.

Begitu pula sebaliknya, menurut Pak camat sendiri komunikasi yang ada di kantor sudah berjalan sebagaimana yang telah diharapkan. Dan terlebih lagi para pegawai sudah bisa memahami apa yang menjadi tanggung jawab dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksi atau peraturan yang ada. Sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh besar dalam organisasi kecamatan, camat juga dituntut untuk lebih memberi pengarahan yang baik melalui komunikasi yang dapat menjadikan hubungan antara atasan dan bawahan lebih saling bekerja sama demi tujuan yang ingin dicapai bersama. Dengan komunikasi yang baik juga akan mendorong motivasi pegawai karena secara tidak langsung kebiasaan-kebiasaan komunikasi yang lancar akan memberikan rasa nyaman bagi pegawai sehingga mereka akan merasa senang dan lebih semangat dalam bekerja. Dalam menjalankan komunikasi itu sendiri camat juga sering kali langsung terjun ke ruangan meskipun hanya sekedar berkeliling untuk komunikasi yang mungkin tidak ada kaitanya dengan kepentingan pekerjaan. Itu merupakan salah satu bentuk komunikasi yang seimbang bagi seorang pimpinan dan bawahan, jadi tidak hanya berkomunikasi tentang tugas tetapi juga hal-hal yang bersifat di luar pekerjaan atau pribadi.

Kemudian dari uraian yang ada diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan komunikasi camat tidak hanya bertindak sebagai seorang pemimpin yang memiliki jabatan paling tinggi dan memiliki kekuasaan saja, namun bertindak sebagai seseorang yang dapat menciptakan suasana komunikasi yang hangat dan harmonis di samping melakukan komunikasi yang bersifat formal. Dan sejalan dengan tipe pemimpin yang di kemukakan oleh

Wahjosumidjo bahwa seorang pemimpin juga harus mampu melakukan komunikasi yang baik tentang gagasan atau ide-ide dengan bawahannya dan ini juga telah diterapkan di kantor kecamatan Mojoroto dimana camat selalu berkomunikasi dengan bawahan hal-hal yang menyangkut kepentingan kantor.

2. Kinerja pegawai

a. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas

Kemampuan kinerja merupakan salah satu kriteria yang penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai yang ada dalam organisasi. Tidak hanya seorang pemimpin saja yang harus memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugasnya, namun sebagai pegawai yang membantu tugas seorang camat, maka mereka juga harus memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di dalam organisasi tersebut. Seperti yang telah dijelaskan oleh Rao T.V, menurutnya bahwa kemampuan kinerja ini meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan atas pengetahuan, keterampilan mengorganisasi dan kemampuan bekerja sama antar kelompok. Dan itu semua merupakan hal yang harus dikuasai oleh masing-masing pegawai demi kelancaran pekerjaan.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan sangat penting untuk dilakukan agar dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk bekerja di lapangan.

Sedangkan keterampilan dalam bekerja sama, pegawai harus mampu bekerja sama secara solid dan mampu memutuskan hal terbaik bagi kepentingan kantor agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam menghadapi suatu permasalahan yang

mungkin dapat menghambat kinerja pegawai. Sedangkan menurut Martoyo salah satu yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja adalah kemampuan pegawai, yaitu setiap pegawai di haruskan memiliki kecakapan dasar karyawan dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Namun dari pernyataan tersebut penempatan yang sesuai dengan kemampuan pegawai juga sangat penting untuk di perhatikan, karena dengan ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki maka pekerjaan akan lebih mudah.

Dan menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan camat, bahwa selama ini kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing personil pegawai kantor sudah cukup baik dan memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari kinerja pegawai yang sudah mampu menyelesaikan pekerjaan di bidang masing-masing sesuai dengan tupoksi yang ada serta rasa tanggung jawab yang tinggi untuk melayani kebutuhan masyarakat. Dan menyangkut tentang keahlian yang dimiliki para personil pegawai, ini juga bisa di lihat dari peralatan kantor yang cukup memadai dengan adanya komputer pada setiap bidang dan semua pegawai sudah mampu mengoperasikan komputer dengan baik. Dan menurut pegawai setempat kemampuan mereka sudah bisa memenuhi tanggung jawab sebagai seseorang yang menjadi penyedia layanan serta adanya koordinasi yang cukup baik antara Pak camat dengan pegawai sehingga mereka merasa nyaman dengan keadaan lingkungan kantor.

Dan untuk menambah wawasan atau pengalaman bagi pegawai, Pak camat juga merasa puas dengan kemampuan personilnya dalam member ide atau

sumbangan yang berupa gagasan baru untuk program kantor. Serta Pak camat juga memberi kebebasan pegawai dalam menyampaikan pendapat yang mungkin dapat menunjang keberhasilan kinerja sebagai bentuk apresiasi kerja .

b. Tingkat kehadiran pegawai

Pemimpin dari sebuah organisasi yang memiliki tugas untuk melakukan pelayanan terhadap masyarakat, sudah pasti membutuhkan pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam membantu pekerjaan seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin harus mampu memberi motivasi atau dorongan yang dapat menunjang kinerja pegawainya, namun seperti yang kita ketahui gaya kepemimpinan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan juga harus diimbangi dengan sikap pegawai yang taat akan peraturan yang ada di kantor. Salah satu disiplin kerja dapat dilihat dari tingkat ketaatan pegawai dalam mematuhi peraturan kantor, seperti ketepatan kehadiran pegawai. Apabila terdapat kesalahan atau tindakan yang tidak sesuai dengan peraturan, maka pemimpin berhak memberikan sanksi .

Perlu diketahui bahwa ketaatan kehadiran pegawai sangat dipengaruhi oleh perilaku pada setiap individu atau pada masing-masing personal yang bersangkutan, sementara itu perilaku yang ditunjukkan juga merupakan faktor yang ditimbulkan dari lingkungan, keinginan serta kebutuhan baik yang bersifat internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi hasil dari kinerja kantor.

Dari data yang telah diperoleh terdapat beberapa peraturan yang sudah tertera tentang tugas dan kewajiban pada masing-masing bidang tugas. Untuk itu di

harapkan pegawai dapat mematuhi peraturan yang ada dan mampu menjalankannya dengan baik meskipun hambatan sering muncul dalam proses pelaksanaannya.

Dari wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti, pada kenyataannya pimpinan sudah berusaha memberikan pembelajaran terhadap peraturan dan juga memberi pelatihan untuk pendelegasian serta di bina dengan baik untuk mampu mencapai kinerja pegawai yang selanjutnya juga akan di evaluasi atas pekerjaan yang diberikan. Dan untuk ketaatan yang berupa pelanggaran peraturan kantor seperti keterlambatan atau absensi kehadiran, pemimpin juga telah berusaha bertindak sesuai dengan kekuasaan yang dimiliki dengan memberi teguran apabila terjadi pelanggaran yang bersifat ringan namun juga akan memberikan sanksi-sanksi yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan jika sudah tidak sesuai dengan peraturan kantor.

Namun juga perlu diperhatikan lagi tentang pelanggaran peraturan ini, masih terdapat beberapa pelanggaran yang terjadi meskipun dari wawancara dengan pegawai mereka cukup menyadari bahwa ada peraturan yang harus mereka patuhi, namun tidak bisa dipungkiri bahwa dalam setiap organisasi pasti terdapat permasalahan baik itu yang muncul dari diri individu atau yang muncul dari urusan kepetingan kantor. Masalah jam kantor yang memang sering kali menjadi hambatan pemimpin dalam meningkatkan ketaatan peraturan juga tidak jarang terjadi. Hal ini dikarenakan kurang adanya kemauan atau kesadaran yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan yang lain, oleh karena itu Camat harus mampu memberi motivasi dan pembinaan dan komunikasi yang lebih intens lagi untuk memperbaiki masalah tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dari kedua pihak yaitu dari pimpinan dan pegawai, bisa ditarik kesimpulan bahwa meskipun masih terdapat beberapa pelanggaran dan tingkat ketaatan yang masih belum berjalan secara maksimal namun dalam usaha untuk mencapai sebuah prestasi kinerja yang lebih baik, Camat sudah melakukan tindakan yang dapat mengatasi permasalahan tersebut.

Meskipun dalam wawancara pegawai sudah memahami dan menaati peraturan, namun masih juga di jumpai keterlambatan jam kantor dan ini menurut Camat merupakan pelanggaran yang memang tidak bisa di hindari, karena Camat juga menyadari mungkin ada alasan tertentu sebagai penyebabnya. Namun hal ini juga tidak bisa dibiarkan saja, hal ini juga harus lebih diperhatikan agar tidak menjadi kebiasaan pegawai untuk datang terlambat ke kantor. Untuk itu pembinaan staff masih perlu di tingkatkan lagi untuk lebih menumbuhkan rasa kesadaran diri.

Selanjutnya untuk menanggulangi hal-hal seperti ini, diperlukan perhatian yang lebih dari pimpinan mengingatkan bahwa ketaatan peraturan dalam rangka meningkatkan disiplin serta kinerja pegawai sangat penting dan berpengaruh terhadap pelayanan masyarakat. Untuk itu pemimpin harus mampu lebih mengenal secara dalam tentang perilaku pegawainya dan lebih bersabar karena faktor yang menimbulkan permasalahan tersebut juga berasal dari nilai-nilai budaya yang dianutnya serta kesadaran diri pribadi dari masing –masing individu.

Dan juga Camat juga harus memberikan contoh sikap yang baik sebagai seseorang yang memiliki jabatan yang paling tinggi dalam organisasi.

3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai

a. Internal

Telah kita ketahui bahwa dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin organisasi pemerintahan, peran camat sangat penting. Oleh karena itu upaya-upaya camat untuk menjadikan pegawainya lebih baik dalam kinerjanya, ada beberapa hal yang harus dilakukan agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

Namun dalam menjalankan upaya tersebut tidak jarang seorang pemimpin menemui kendala-kendala dalam meningkatkan kinerja pegawainya baik yang bersifat internal maupun yang eksternal.

a. Internal

- Perbedaan latar belakang pendidikan pada sumber daya manusia atau pegawai.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai, camat mojoroto mengalami kendala yang bersifat internal, dimana kendala tersebut muncul dari tingkat pendidikan masing-masing pegawai yang berbeda. Oleh karena itu menurut penuturan dari Pak camat sendiri bahwa dari perbedaan tingkat pendidikan ini menjadi pengaruh yang cukup menonjol dalam memberikan pemahaman kinerja pada masing-masing pegawai. Pada intinya dapat di katakan bahwa kadang dalam melakukan pendelegasian wewenang terhadap pegawai, Pak camat sering menemui adanya perbedaan tujuan yang diharapkan dalam kertas kerja. Memang sudah kita ketahui bahwa pada dasarnya pendidikan merupakan

suatu hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam pertumbuhan pribadi seseorang.

Dan dari kendala perbedaan pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan formal dan informal pegawai kecamatan mojoroto dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh tingkat kecakapan, keahlian, dan kemampuan yang relatif diperoleh dari pendidikan tersebut. Perbedaan tingkat pendidikan di kecamatan ini terlihat dari apa yang sudah disampaikan dalam wawancara dengan Camat mojoroto yang menyebutkan bahwa keadaan pendidikan pegawai atau staff masih ada yang lulusan dari SLTA, sedangkan kasi sebagian besar sudah mencapai tingkat pendidikan S1, namun dalam penyelesaian pekerjaan para kasi tersebut juga dibantu oleh pegawai staff pada masing-masing bagian.

Karena tingkat pendidikan merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam upaya atau peran camat sebagai pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perbedaan tingkat pendidikan ini menjadi kendala yang cukup mempengaruhi kelancaran kinerja pegawai di kantor kecamatan mojoroto. Dalam hal ini dengan jumlah pegawai yang ada di kantor masih terdapat perbedaan pendidikan yang kurang dalam segi pemahaman, kemampuan dan kecakapan.

Akan tetapi dengan adanya hambatan tersebut Pak camat juga telah memberikan arahan kepada pegawai sehingga tidak terlalu sulit untuk menjalankan tugas.

Tentunya pendidikan bagi aparat kecamatan mojoroto merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan lebih baik lagi.

b. Eksternal

➤ Masalah pribadi keadaan ekonomi pegawai

Selain hambatan yang muncul dari faktor internal, ternyata hambatan lain juga ada yaitu secara eksternal. Hambatan ini disebabkan dari adanya masalah pribadi seperti keadaan ekonomi pada diri pegawai itu sendiri. Keadaan atau kondisi ekonomi merupakan salah satu hal yang mungkin dapat mempengaruhi kehidupan pegawai baik didalam atau diluar lingkungan kantor. Semua orang pasti akan berusaha dengan keras demi memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari demi kesejahteraan. Meskipun Camat adalah seseorang yang memiliki jabatan paling tinggi di dalam organisasi, namun tetap saja terdapat batasan-batasan yang harus dipahami oleh Camat untuk ikut campur dalam masalah pribadi pegawainya.

Maka dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa Camat harus mampu memberikan pengarahan atau pembinaan yang lebih bersifat intern pada pegawai sehingga dapat mengurangi hambatan tersebut, walaupun tidak secara keseluruhan masalah pribadi ini mampu diatasi namun tetap ada batasan yang perlu di ketahui oleh Camat. Dari sinilah Camat merasa mengalami kesulitan, karena dengan adanya masalah pribadi apalagi yang menyangkut kondisi perekonomian pegawai secara tidak langsung juga dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karena itu Camat harus setindaknya lebih bisa memahami dan memperhatikan pegawainya dengan lebih baik, disamping melakukan pengawasan atau upaya upaya yang sudah dilakukan.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan pada lokasi penelitian mengenai peran camat untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada di lingkungan kantor Kecamatan Mojooroto Kota Kediri, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai

- a. Berdasarkan permasalahan mengenai peran camat dalam meningkatkan kinerja pegawai maka dalam pelaksanaannya kepemimpinan Camat di kecamatan Mojooroto kota Kediri sudah sangat baik, dimana dalam melakukan pengambilan keputusan menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang salah satu teorinya menyebutkan bahwa dalam partisipasi pengambilan keputusan Camat selalu meminta pendapat terlebih dahulu kepada bawahan sebelum keputusan itu di ambil. Sehingga dapat di jelaskan bahwa dalam aktivitas pengambilan keputusan yang ada di kantor Kecamatan Mojooroto selalu melibatkan

bawahanya dengan pertimbangan kematangan pegawai yang cenderung lebih tinggi yaitu untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas serta memiliki kemauan sehingga camat dengan pegawai dapat saling tukar menukar ide atau gagasan baru dalam mengambil keputusan.

b. Sedangkan untuk pendelegasian wewenang, pada kantor Kecamatan Mojojoto juga telah menerapkan tentang kepemimpinan situasional dimana adanya pelimpahan tugas dan wewenang yang luas kepada pegawai, dan hal ini juga sudah berjalan dengan baik . Pendelegasian memang sudah selayaknya dilakukan oleh setiap pemimpin yang ada di dalam instansi, begitu pula di kantor Kecamatan Mojojoto pendelegasian wewenang ini juga dapat menjadi tolok ukur yang digunakan camat untuk melihat perkembangan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

c. Dalam melakukan pengawasan oleh camat mojojoto adalah dengan mengkombinasikan kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dengan teori X dan Y yang dijelaskan oleh Mc.Gregor dimana dalam melakukan pengawasan kinerja pemimpin cenderung tidak terlalu ketat karena sudah menganggap para pegawainya mengetahui dengan tugas yang diberikan, dan ini merupakan implikasi dari kepemimpinan situasional. Untuk kepemimpinan Y, camat merasa bahwa pegawainya

sudah mampu mengendalikan diri dan mengawasi dirinya sendiri dalam bekerja.

d. Komunikasi yang baik juga merupakan langkah dari seorang

pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawainya, oleh karena itu komunikasi yang menjadi salah satu pengaruh peran camat di kantor

Kecamatan Mojooroto sudah bisa dikatakan baik dan lancar, apalagi

dalam aktivitas komunikasi ini camat cenderung lebih akrab kepada

pegawai dan telah menganggap pegawai kantor sudah menjadi bagian

yang penting. Mengenai komunikasi ini sendiri camat tidak hanya

melakukan komunikasi satu arah namun juga dua arah, dimana

pimpinan selain memberikan bimbingan namun juga meminta

pendapat dari bawahan dan ini merupakan cara yang di lakukan oleh

camat di kantor Kecamatan Mojooroto Kota Kediri.

2. Kinerja pegawai

a. Dalam menilai pegawainya, camat memang melihat kemampuan

pegawai sebagai ukuran peningkatan prestasi kerja. Dan kemampuan

pegawai di kecamatan tersebut sudah cukup baik, pegawai mampu

menjabarkan dan melaksanakan tugas yang diberikan serta

menyelesaikan tanggung jawab yang di embanya dengan baik melalui

komunikasi dan koordinasi yang baik dalam bekerja. Pegawai juga

sudah mampu merencanakan serta sanggup terlibat dengan proses pengambilan keputusan dan ini bisa dilihat dari adanya pegawai yang mampu memberikan ide atau gagasan mereka sebagai salah satu bahan pertimbangan camat untuk memberi keputusan.

- b. Ketaatan kehadiran pegawai dan pemahaman terhadap tugas dan kewajibannya merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Karena hal itu menjadi salah satu pengaruh yang cukup besar untuk meningkatkan penilaian kedisiplinan kerja dan penilaian dari masyarakat. Dalam hal ini tingkat ketaatan kehadiran peraturan yang terdapat di Kecamatan Mojojoto memang belum sepenuhnya berjalan dengan baik, meskipun sudah ada beberapa peraturan yang tertera di kantor. Namun camat sudah melakukan tindakan yang perlu dilakukan, misalnya adanya sanksi yang harus diterima oleh pegawai yang melakukan pelanggaran. Oleh karena itu dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawai, camat mojojoto sudah memberikan pembinaan tentang masalah tersebut.

3. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai

- a. Dalam upaya menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi guna meningkatkan kinerja pegawainya, camat mojojoto

tidak lepas dari adanya kendala-kendala. Baik itu yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal. Adapun faktor internal yang menjadi kendala yaitu tentang adanya perbedaan tingkat pendidikan pada masing-masing personil pegawai yang ada di kantor. Pendidikan merupakan hal yang penting bagi kehidupan seseorang, oleh karena itu camat sebagai pemimpin telah menyadari bahwa dengan adanya masalah ini, juga terdapat perbedaan pemahaman dalam pendelegasian tugas antara camat dengan pegawai. Dari penjelasan yang telah diberikan camat sendiri bahwa perbedaan tingkat pendidikan ini adalah hal yang paling menghambat kinerja pegawai. Namun perlu ditegaskan sekali lagi bahwa pendidikan sangat penting untuk aparat Kecamatan Mojoroto dalam menunjang kinerja agar lebih meningkat lagi.

- b. Yang kedua adalah faktor eksternal dimana kendala ini muncul dari permasalahan pribadi pegawai misalnya pada keadaan perekonomian yang sering kali menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Oleh karena itu camat mojoroto harus bisa mengetahui batasan tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah yang timbul dan bisa menghilangkan kondisi yang dapat menghambat kinerja pegawai dengan baik serta dapat menempatkan posisinya dengan tepat sebagai pemimpin sebuah organisasi.

B. Saran

Berdasarkan atas kesimpulan diatas dan juga hasil penelitian maka penulis mencoba memberikan saran sebagai pemecahan permasalahan yang ada dalam peran camat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

- a. Peran pemimpin dalam organisasi mempunyai fungsi yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Mojooroto, untuk itu hubungan kerja sama sedapat mungkin harus bisa terpelihara dengan baik. Dan meskipun dalam pengambilan keputusan pegawai juga terlibat didalamnya, namun Camat juga harus tetap memberikan pembinaan untuk mempermudah jalanya proses pemerintahan.
- b. Untuk lebih menambah pengetahuan, keahlian dan kecakapan guna meningkatkan kemampuan kinerja pegawai, camat harus lebih memperhatikan dan lebih sering melakukan pendelegasian kepada pegawai yang secara tidak langsung dapat melatih dan memotivasi dalam bekerja.
- c. Pengawasan yang terdapat di Kecamatan Mojooroto supaya lebih diperhatikan dan tingkatkan, mengingatkan bahwa fungsi

pengawasan menjadi hal sangat penting bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengawasan ini hendaknya lebih secara rutin dilakukan sesuai dengan waktu yang ditentukan agar memperoleh hasil kinerja yang efektif dan efisien.

- d. Meningkatkan hubungan komunikasi dan melakukannya sesering mungkin antara pemimpin dengan pegawai, antara pegawai satu dengan pegawai lainya serta menyediakan ruangan kerja dan fasilitas yang nyaman untuk melakukan komunikasi, supaya dalam mencapai tujuan bersama dapat terwujud dengan cepat.

2. Kinerja pegawai

- a. Pemimpin harus mengetahui bidang tugas dan kemampuan pegawai agar tidak salah dalam memberikan tugas kepada mereka. Serta lebih sering memberikan pembinaan secara presentatif kepada mereka agar dapat mengukur tingkat kemampuan pegawai sebagai evaluasi kerja.

- b. Lebih meningkatkan tingkat ketaatan untuk kehadiran pegawai dan mematuhi peraturan, meskipun sebageian besar pegawai sudah memahaminya. Maka diharapkan pemimpin lebih dapat memperhatikan hal tersebut dan melakukan pengarahan secara menyeluruh bagi pegawai. Dan selanjutnya memberikan hukuman

yang sesuai dengan pelanggaran yang di lakukan agar pegawai yang bersangkutan jera dan tidak menggulangi.

- a. Faktor yang menjadi kendala kepemimpinan camat dalam peningkatan kinerja pegawai.

Camat sebaiknya memberikan kesempatan bagi pegawai yang masih rendah dalam pendidikanya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau memberikan promosi pendidikan atas prestasi kinerja yang di capai.

- b. Camat lebih memahami keadaan kondisi dan situasi pegawai meskipun dalam kenyataanya untuk masalah pribadi, camat tidak bisa secara maksimal membantu namun berkaitan dengan hal tersebut camat juga harus mampu memberikan motivasi misalnya dengan memberikan bonus atau hadiah kepada pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Dale A, Timple. 1999. *Kinerja*. Jakarta: Elek Media Komputindo

Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara

Echols. Jhon. M dan Hasan Shadily. 1986. *Kamus Umum Bahasa Inggris*. Indonesia: Jakarta: Gunung Agung

Handyaningrat. 1992. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung

Hasibuan, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

-----, 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara

Hersey Paul and Kenneth Blanchard. *Situasional Leadership*. Monday R. Wayne and Robert M. Noe, *Human Resource Managemen*. 1990. Massachu Sett: Allyn and Bacon

Husnan dan Ranupandojo. 1986. *Manajemen Personalialia*. BPFE

Kartono, Kartini. 1995. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press

-----, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

-----, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV: Rajawali

-----, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu.cetakan ketigabelas*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Kencana, Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT.Asdi Mahasatya

Milles, B. Mattew dan Huberman. A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjejep Roehadi Rohidi. Jakarta: UI-Press.

Moenir. 1983. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta

-----, 2003. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka

Moekijat. 1987. *Manajemen Kapegawaian*. Bandung: Alumni

Moleong, Lexi. 2003. *Matode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remuja Rosda Karya

Musanef. 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung

Nasir, M. 2005. *Merode Penelitian Sosial*. Jakarta: Ghalia

Nawawi, Hadari, (1995), *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajah Mada Unisity Press, Yogyakarta

- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori administrasi Publi*. Bnadung: Alfabeto
- Poerwadarminto. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Reksohadipradjo, dkk. 1992. *Organisasi Perusahaan , Teori Struktur dan Perilaku*. Jakarta: BPYE
- Sarwoto. 1994. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- , 1996. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mundar Maju
- Siagian, S.P. 1984. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- , 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Toko Gunung Agung
- Situmorang, Victor. M & Cormentyna Sitanggang. 1994. *Hukum Administrasi Pemerintah di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika
- , 1999. *Hukum Administrasi Pemerintah di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika
- Stoner, James. F. 1986. *Manajemen Jilid II Cetakan II*. Jakarta: Erlangga
- Sudarto, A. 1999. *Analisis Kinerja*. Surabaya; Diklat Propinsi Dati I Surabaya
- Sugiono. 2008. *Memahami penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta
- Suryaningrat, Bayu. 1981. *Wewenang Tugas Dan Tanggung Jawab Camat*. Jakarta: Bina Aksara
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta:Rajawali
- , 1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV Rajawali
- , 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali
- , 1996. *Perilaku Organisasi Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Bandung: Ghalie Indonesia
- , 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wardani, Pramandha Anggi. 2009. *Gaya Kepemimpinan Administrasi Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri*. Skripsi tidak diterbitkan, Malang:Fakultas Ilmu Administrasi:Universitas Brawijaya.

Zainun, Buchari. 2004. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Zauhar, Soesilo. 1996. *Administrasi Publik*. Malang: IKIP

Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah

Undang-undang nomor 12 Tahun 2008 Revisi dari Undang-Undang tentang Kecamatan

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan

Internet:

Aynul 2009 , *Fungsi Kepemimpinan* diakses pada Tanggal 15 Februari 2012 dari (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/fungsi-kepemimpinan.html>)

Sjafri Mangkuprawira, *Komunikasi Atas Bawah dan Bawah Atas* di akses pada Tanggal 3 Maret 2012 dari (<http://ronawajah.wordpress.com/2009/02/26/cara-manajer-menyampaikan-pesan-komunikatif/>)

Hifni Rohman 2011, *Konsep pengertian Motivasi* diakses pada Tanggal 11 Februari 2012 dari (<http://hipni.blogspot.com/2011/11/konsep-pengertian-motivasi>),

M. Asrori Ardiansyah 2011, *Pengertian Motivasi* diakses pada Tanggal 3 Maret 2012 dari (<http://www.asrori.com/2011/05/pengertian-motivasi.html>)

Riki fajar 2011, *Peranan Pemimpin Dalam Organisasi* diakses pada Tanggal 3 Maret 2011 dari (<http://id.shvoong.com/tags/peranan-pemimpin>.)

----- diakses pada Tanggal 2 Maret 2012 dar (<http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2200932-peranan-pemimpin-dalam-organisasi/#ixzz1nwToJgh2>)

Wildan Akko 2012, *Pendelegasian Wewenang* diakses pada Tanggal 3 Maret 2012 dari (<http://wildanakko.blogspot.com>)

Pedoman wawancara

1. Dalam setiap pengambilan keputusan apakah bapak selalu melibatkan bawahan atau tidak untuk berpartisipasi di dalamnya?
2. Apabila bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, itu apa hanya sebatas ide atau gagasan saja?
3. Dalam hal pendelegasian atau pelimpahan wewenang kepada bawahan, apa sudah berjalan dengan baik? dan bagaimana bapak melakukannya, apa secara langsung oleh bapak sendiri?
4. Bagaimanakah pengawasan kerja yang bapak lakukan selama ini? Dan apakah bapak selalu melakukan pengawasan setiap hari kepada bawahan?
5. Dalam melakukan kegiatan sehari-hari, apa bapak selalu melakukan komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung? Dan komunikasi seperti apa yang bapak lakukan?
6. Bagaimana menurut bapak dalam hal kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajiban di kantor? Dan apabila terjadi kesalahan dalam menjalankan tugas, tindakan apa yang bapak lakukan selaku pemimpin?
7. Dan dalam hal meningkatkan kinerja pegawai, sebagai pemimpin upaya-upaya apa saja yang bapak lakukan ?
8. Apakah sering terjadi keterlambatan kerja atau jam kerja yang tidak sesuai dengan peraturan? Dan apabila ada, apa alasannya serta jika ada pelanggaran apa bapak memberi sanksi atau sekedar teguran saja?
9. Menurut bapak selaku pemimpin kendala apa sajakah yang ada dalam upaya bapak dalam meningkatkan kinerja pegawai baik secara internal maupun eksternal?

Wawancara pegawai camat;

1. Apakah bapak/ibu dalam pengambilan keputusan selalu berpartisipasi atau terlibat di dalamnya?
2. Apabila bapak/ibu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, apa keterlibatan anda hanya sebatas ide atau gagasan saja?
3. Apakah pendapat anda tentang pendelegasian yang di berikan dari pimpinan selama ini? dan apa pendelegasian tersebut di berikan secara langsung oleh camat?
4. Apakah pendapat anda tentang pengawasan yang ada di kantor ini? dan apakah camat selalu melakukan pengawasan terhadap pegawai di sini?

5. Apakah dalam setiap kegiatan camat selalu melakukan komunikasi terhadap pegawai? Dan komunikasi seperti apa yang di lakukan oleh camat?
6. Menurut anda bagaimana pemahaman tugas dan kewajiban yang di berikan oleh camat?
7. Dalam meningkatkan kemampuan kinerja upaya apa saja yang di berikan oleh camat?
8. Menurut anda bagaimana pemahaman tentang ketaatan peraturan oleh pegawai/dan apabila ada keterlambatan atau pelanggaran peraturan ,apa ada sanksi atau teguran seperti apa?
9. Menurut anda kendala kendala apa saja baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai?



Lampiran 2



Lokasi depan Kantor Kecamatan
Mojoroto



Lokasi depan pelayanan umum



Ruang kerja Camat



Ruang kerja bagian dalam Pak Camat



Ruang kerja Sekretaris Camat



Ruangan untuk rapat staff



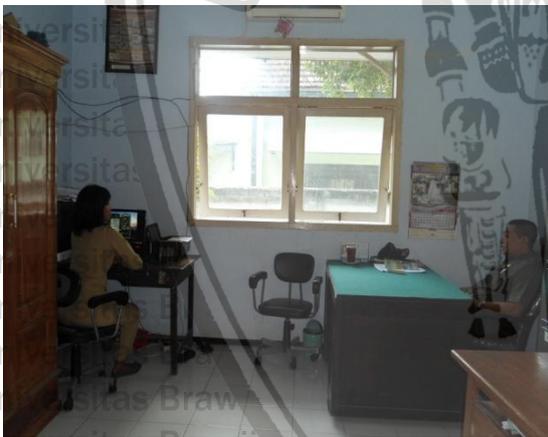
Bagian tengah ruangan untuk di sekitar kasi-kasi



Ruangan salah satu program sekretariat



Ruang sekretariat tetap



Suasana kerja pegawai antara kasi dengan pegawai staf



Suasana kerja pegawai antara dengan pegawai lainnya.



Suasana kerja pada bagian umum



Suasana kerja untuk pelayanan umum



Suasana kerja pegawai kantor kepada masyarakat



Suasana aktivitas kantor



**PEMERINTAH KOTA KEDIRI
KECAMATAN MOJOROTO**

Jalan Kdp.Slamet Nomor 29 telp.773310 Kediri

Kediri, \ / Juli 2012

Nomor : 420/ *396* /419.72/2012 Kepada
Sifat : Penting Yth. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Lampiran : Universitas Brawijaya malang
Perihal : Riset Di

MALANG

Memindak lanjuti surat Saudara tanggal 15 Juni 2012 perihal seperti yang tersebut pada pokok surat, maka dengan ini kami menyetujui Mahasiswa Saudara yang bernama

Nama : Reni Puji Lestari
Alamat : Jl. MT. Haryono Gang 5 No. 257, Dinoyo, Malang
NiM : 0810310337
Jurusan : Administrasi Publik
Judul Skripsi : Peran Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .

Untuk melakukan Riset / survei di kantor Kecamatan Mojoroto selama 1 (satu) Bulan .

Demikian atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

An. Camat Mojoroto

Seccam



NING SULASTRI, SH, MM

Penata TK I

Nip. 19570319 198603 2 005

CURRICULUM VITAE

Nama : Reni Puji Lestari
Nomor Induk Mahasiswa : 0810310337
Tempat dan tanggal lahir : Kediri, 28 Agustus 1989
Pendidikan : 1. SD Karangrejo IV Kab. Kediri Tamat tahun
2002
2. SMP 1 Ngasem Kab. Kediri Tamat tahun 2005
3. SMA Negeri 7 Kota Kediri Tamat tahun 2008

