

**GAYA KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR PUBLIK PADA
DINAS PENGELOLAAN PASAR KOTA KEDIRI**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun oleh:
ANGGI PRAMANDHA WARDANI
0510313012



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2009**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Administrator Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri”.

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

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

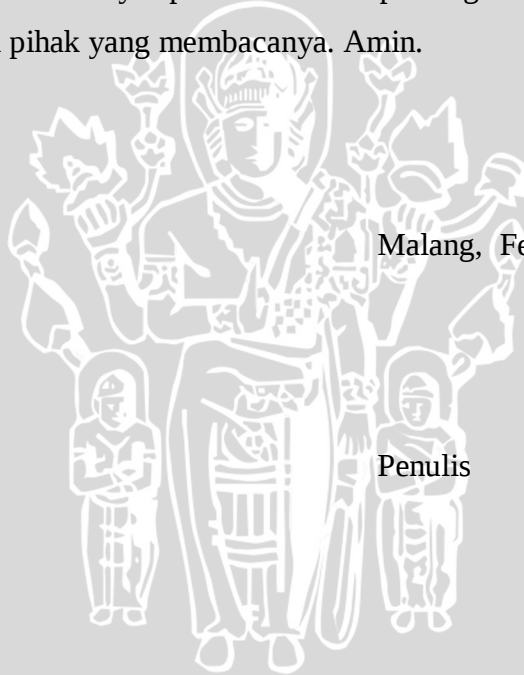
1. Ibundaku Erwinatin dan Ayahandaku Suwardi yang penuh kesabaran dan ikhlas telah mengasuh, membesarkan dan membiayai baik materiil maupun spiritual serta mengalirkan doa-doanya untuk kebahagiaan putrinya di dunia maupun diakhirat. Kelima kakakku yang selalu memotivasi untuk segera lulus dan selalu berprestasi dimanapun berada.
2. Bapak Dr. Suryadi, MS selaku Ketua Pembimbing, dan Bapak Dr. Imam Hanafi, M.Si, M.Si selaku Anggota Pembimbing yang telah sabar dan menyempatkan waktu padatnya untuk dapat membimbing saya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Solichin Abdul Wahab, MA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Drs. Adi Wiyono, M.Si selaku Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, Ibu Titin Suhartini, SH selaku Kepala Bagian Tata Usaha, Ibu Sri Kuswati, S.Sos, MM selaku Kasubag Umum, Ibu Prista Febasari selaku Staff pada Dinas Pengelolaan Pasar yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penyelesaian penelitian ini.
6. Teman-teman tercinta yang telah mengisi hari-hariku penulis dalam canda, tawa dan persahabatan (Ana Fadlilatul R, Adyas Septiningrum dan WW)

7. Terima kasih kepada teman-teman kos Mawar Hijau yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.
8. Rekan-rekan angkatan 2005 khususnya Publik A yang telah memberikan bantuan dalam penulisan skripsi ini.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Teriring do'a semoga amal yang telah kita lakukan dijadikan amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun di akhirat. Walaupun telah dengan segenap kemampuan, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal penelitian ini masih perlu, adanya koreksi, saran, dan kritikan yang konstruktif dan sifatnya membangun agar dapat berhasil dalam penelitian selanjutnya. Akhirnya penulis berharap dengan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Amin.

Malang, Februari 2009

Penulis



RINGKASAN

Wardani, Anggi Pramandha, 2008. **Gaya Kepemimpinan Administrator Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik. Pembimbing (1) Dr. Suryadi. MS (2) Dr. Imam Hanafi, M.Si, M.Si. 122 hal+xi.

Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh kualitas pemimpinnya. Peranan pemimpin yang mempunyai nilai sangat penting didalam organisasi dimana seorang pemimpin harus mampu memahami karakter dari pegawainya. Judul penelitian ini terkandung maksud menguraikan berbagai hal yang berkaitan dengan seputar gaya kepemimpinan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kediri. Dalam koridor pemerintahan saat ini, penelitian ini relevan untuk dikaji lebih dalam dengan pokok permasalahan yang mengarah pada suatu proses gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

Berlatar pada perumusan masalah tersebut, tujuan yang diharapkan adalah untuk menggambarkan atau mendiskripsikan dan mengetahui gaya Administrator publik dalam memimpin Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, dan untuk mendiskripsikan dan menganalisis upaya-upaya administrator publik dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian diskriptif yang berarti memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang gaya kepemimpinan administrator publik dalam memimpin Dinas Pengelolaan Pasar untuk dapat diambil kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Sedangkan analisa yang dipakai dengan menggunakan model interaktif diantara kegiatan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi secara berkelanjutan.

Hasil yang dapat ditemukan dalam penelitian ini pada gaya kepemimpinan administrator publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri banyak memberikan manfaat yang berarti, terutama dalam hal untuk menambah atau memperdalam pengetahuan dan melatih diri dalam mengembangkan kemampuan berpikir secara ilmiah dan logis. Disisi lain dapat memberikan sumbangan bagi Dinas Pengelolaan Pasar dan lembaga yang terkait ataupun masyarakat.

Sehingga kesimpulan dari gaya kepemimpinan administrator publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dapat berjalan dengan baik, namun demikian masih perlu adanya kesinambungan yang harus ditingkatkan serta intensitasnya perlu mendapatkan perhatian dari semua pihak untuk dipahami, dimengerti dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dalam kapasitas menjalankan tugas-tugas pemerintahan secara efektif dan efisien, meskipun ada hambatan yang memerlukan solusi pemecahan. Maka dari itu, ada baiknya Gaya Kepemimpinan Administrator Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri perlu adanya kesinambungan seiring dengan dinamika organisasi, sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang menjamin kepastian hukum bagi pegawainya.



DAFTAR ISI

TANDA PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 8
A. Administrasi Negara	8
1. Pengertian Administrasi Negara	8
2. Administrator Publik	10
B. Pemerintahan Daerah	11
1. Pengertian Pemerintahan Daerah	11
2. Perangkat Daerah	13
3. Dinas Daerah	14
4. Struktur dan Fungsi Institusi Pemerintahan Daerah	15
C. Kepemimpinan	17
1. Pengertian Pemimpin	17
2. Pengertian Kepemimpinan	21
3. Komunikasi, Pengawasan, Pengarahan dan Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan	26
D. Gaya Kepemimpinan	35
1. Gaya Kepemimpinan Otokratis	37
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis	39
2. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire	42
E. Pelayanan Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar	43
1. Pengertian Pelayanan	43
2. Pengertian Pelayanan Publik	43
3. Tujuan dan Kualitas Pelayanan Publik	44
4. Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Pelayanan publik	45
5. Jenis Pelayanan Publik	46
6. Dinas Pengelolaan Pasar	47
7. Pelayanan Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar	48
F. Hubungan Gaya Kepemimpinan Administrator Publik di Dalam Pemberian Pelayanan Publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri	49

BAB III METODE PENELITIAN	51
A Jenis Penelitian.....	51
B Fokus Penelitian.....	52
C Lokasi Dan Situs Penelitian.....	53
D Sumber Data.....	53
E Teknik Pengumpulan Data	54
F Instrumen Penelitian.....	56
G Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
A Penyajian Data	58
1. Gambaran Umum Kota Kediri	58
a. Letak Geografis Kota Kediri	58
b. Keadaan Demografi Kota Kediri.....	59
c. Visi Misi Kota Kediri.....	62
2. Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri	66
a. Keadaan geografi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.....	66
b. Visi Misi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri	68
c. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pengeloan Pasar	69
d. Struktur organisasi dan uraian tugas pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.....	72
e. Keadaan umum pegawai Dinas Pengelolaan Pasar	79
1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
2) Komposisi Pegawai Berdasarkan pangkat/golongan	80
3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas	81
4) Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian.....	82
B. Fokus Penelitian.....	83
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar	83
a Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinanya	83
b Kegiatan Pengawasan Kerja yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Bekerja	85
c Cara Kepala Dinas Selaku Kepala Dinas Dalam Mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.....	88
d Metode Pengambilan Keputusan yang Dilakukan Kepala Dinas Melibatkan bawahan	90
2. Upaya-upaya yang dilalukan Kepala Dinas Dalam Mengadaptasikan Gaya Kepemimpinan Pada Dinas Pengelolaan Pasar KotaKediri	92
a Penerapan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat seluruhnya	92
b Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan Mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai Dengan Aturan dan Prosedurnya.....	93
c Mewujudkan Pembangunan Pasar.....	95
C. ANALISIS DATA.....	96
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar	96

a	Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas Dalam Kepemimpinanya	97
b	Kegiatan Pengawasan Kerja yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Bekerja	100
c	Cara Kepala Dinas Selaku Kepala Dinas Dalam Mengarahkan Pegawai Dalam Pelaksanaan Tugasnya	104
d	Metode Pengambilan Keputusan yang Dilakukan Kepala Dinas Melibatkan bawahan	106
2.	Upaya-Upaya Yang Dilakukan Kepala Dinas Dalam Mengadaptasikan Gaya Kepemimpinan Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri	110
a.	Penerapan Pemberian Pelayanan Prima Kepada Masyarakat Seluruhnya.....	110
b.	Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan Mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai Dengan Aturan dan Prosedurnya	113
c.	Mewujudkan Pembangunan Pasar	115
BAB V PENUTUP		117
A.	Kesimpulan	117
B.	Saran	119
DAFTAR PUSTAKA.....		120

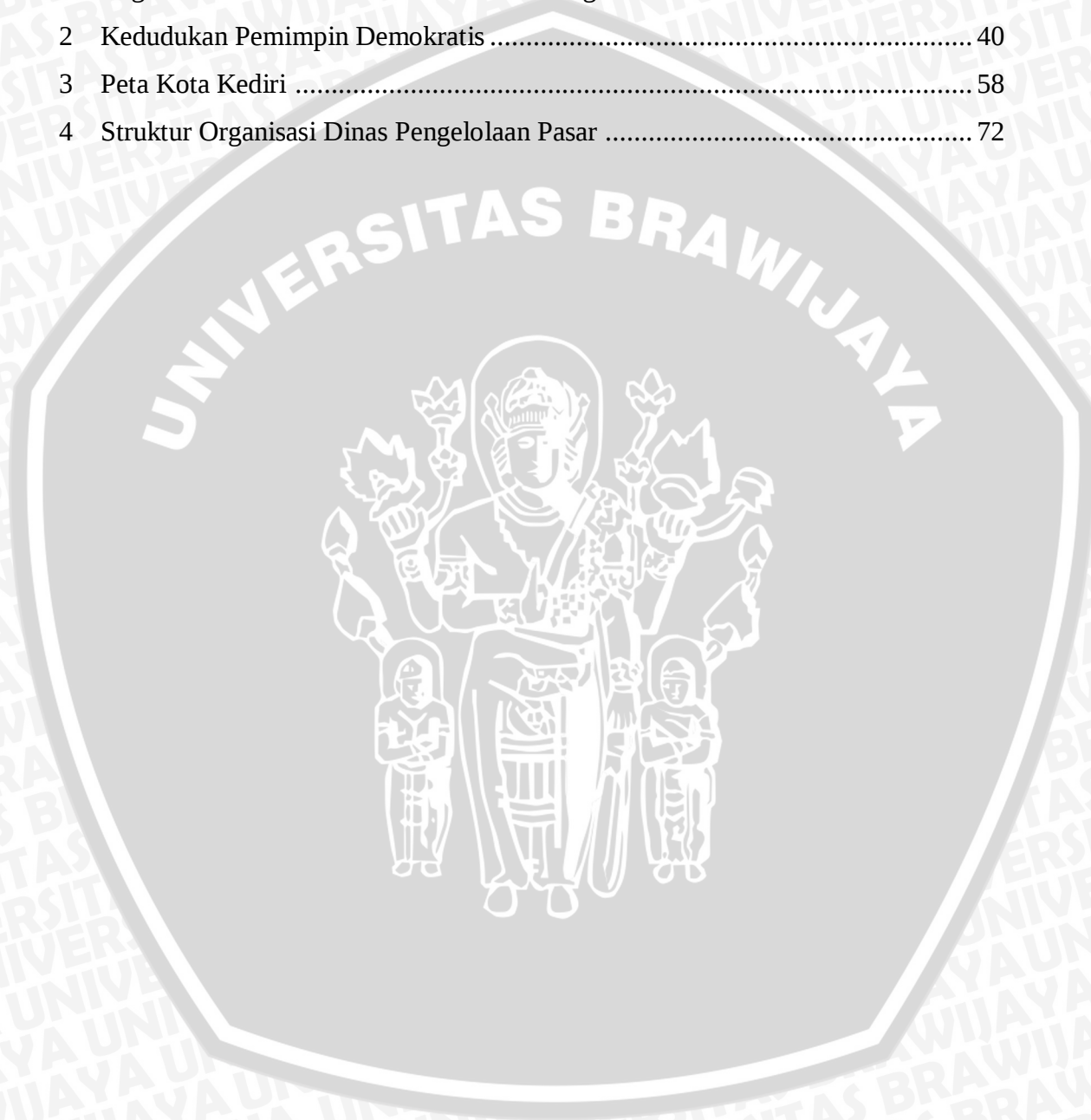


DAFTAR TABEL

1	Bagian Pokok Organisasi Pemerintah Daerah.....	16
2	Tiga Macam Gaya Kepemimpinan	36
3	Pembagian wilayah Kota Kediri Secara Administratif	60
4	Nama Walikota Kediri	66
5	Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
6	Komposisi Pegawai Berdasarkan Atas Pangkat dan Golongan.....	81
7	Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas	82
8	Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian	82
9	Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan Dalam Berkomunikasi Dengan Bawahan	83
10	Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan Dalam Memberikan Pengawasan	86
11	Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan Dalam Memberikan Pengarahan	88
12	Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan	90

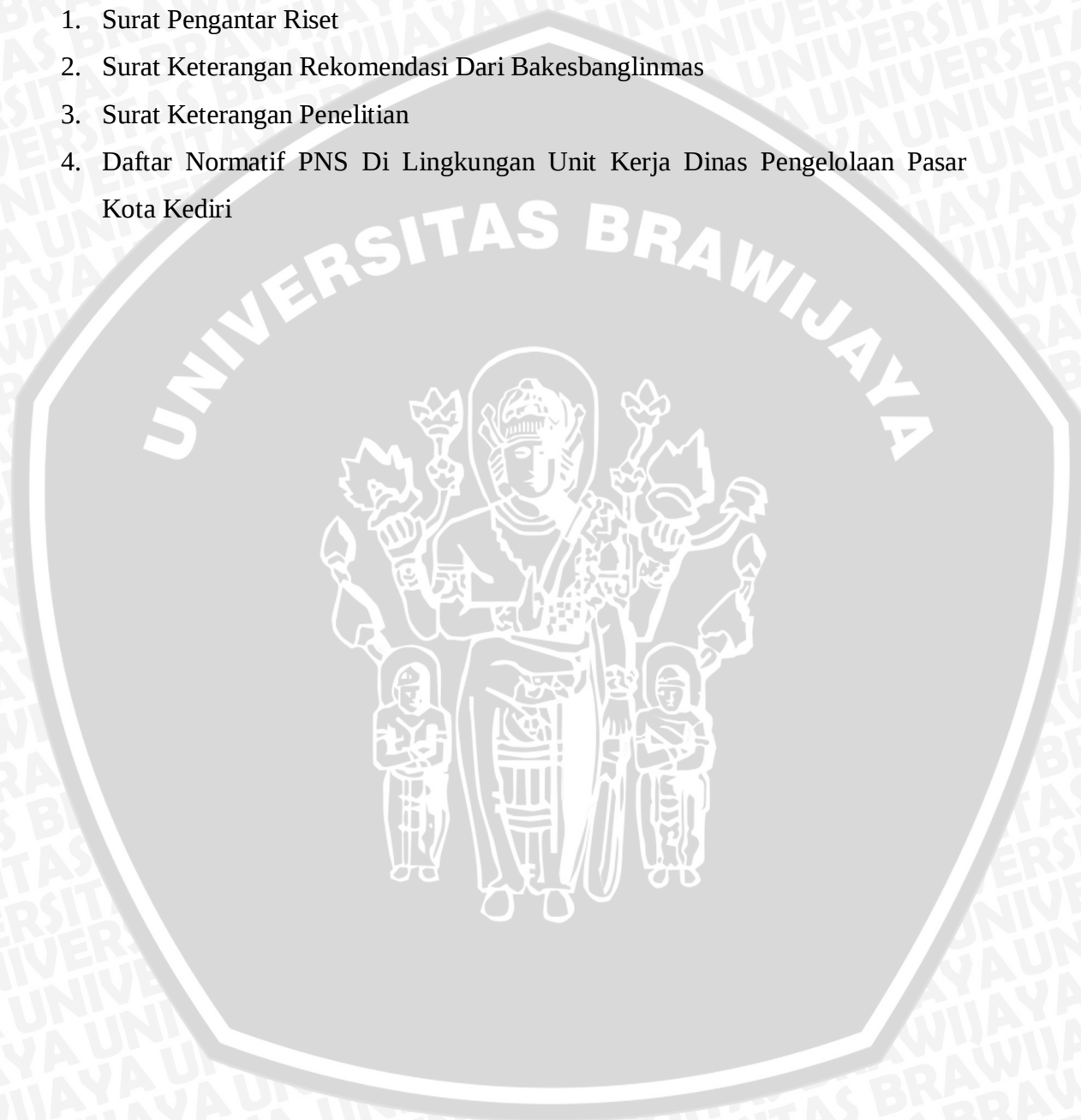
DAFTAR GAMBAR

1	Bagian Pokok Pembentuk Struktur dan Fungsi	15
2	Kedudukan Pemimpin Demokratis	40
3	Peta Kota Kediri	58
4	Struktur Organisasi Dinas Pengelolaan Pasar	72



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Pengantar Riset
2. Surat Keterangan Rekomendasi Dari Bakesbanglinmas
3. Surat Keterangan Penelitian
4. Daftar Normatif PNS Di Lingkungan Unit Kerja Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri





BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebutuhan manusia sebagian besar hanya dapat dipenuhi melalui organisasi. Lahirlah berbagai ragam dan jenis organisasi, seiring dengan semakin kompleksnya kebutuhan manusia. Maju mundurnya organisasi, puas tidaknya anggota organisasi, tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian besar tergantung pada tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Keberhasilan dalam mencapai sesuatu adalah harapan bagi semua organisasi, salah satunya hal yang sangat penting dan menunjang dalam mencapai tujuan organisasi adalah peranan dari pemimpin. Agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan mencapai prestasi kerja yang diharapkan, peranan pemimpin sangat menentukan karena pegawai merupakan makhluk hidup yang dinamis dan selalu berkembang maka diperlukan kemampuan dan keterampilan untuk mengarahkan pegawai agar dapat bekerja dengan baik.

Membicarakan kepemimpinan dapat dimulai dari sudut mana saja konsep tersebut akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Di suatu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin dan di lain pihak ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

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

menggerakkan anggotanya. Dari segi perilaku, kepribadian seseorang sering menampakkan kepribadiannya dalam berbagai bentuk sikap, cara pikir dan bertindak. Sikap, cara pikir dan bertindak itu dapat dipastikan tidak selalu sama dengan cara-cara yang diinginkan oleh para pemimpin organisasi para anggotanya untuk memudahkan terjadinya sinkronisasi yang diinginkan. Berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasioanal yang tercermin dalam perilakunya yang pada gilirannya akan berpengaruh pada sumber daya manusia perlu diawasi dan diarahkan oleh pemimpin organisasi.

Pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Ringkasnya pemimpin mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah.

Kepemimpinan berubah dalam berbagai cara, dan kita seharusnya memperhatikan perubahan-perubahan tersebut. Pertama, dalam dunia saat ini dan yang akan datang, semakin banyak orang yang ingin ikut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka. Dalam model kepemimpinan atas-bawah kepemimpinan organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang mewujudkan visi kelompok tersebut, mendesain cara-cara pencapaian visi itu, dan menginspirasi atau memaksa orang lain dalam membantu untuk mencapai visi itu. Terkecuali mereka yang berada dalam organisasi-organisasi yang ingin terlibat; mereka menginginkan bagian dari aksi tersebut. Lebih lanjut, para klien atau warga negara juga ingin berpartisipasi sebagaimana semestinya.

Kedua, kepemimpinan akan semakin dianggap bukan sebagai suatu posisi dalam sebuah hierarki, namun sebagai sebuah proses yang terjadi pada organisasi-organisasi dan masyarakat. Kepemimpinan bukan saja sesuatu yang diberikan pada presiden, pemerintah, mayor, atau pimpinan-pimpinan departemen; namun kepemimpinan adalah sesuatu yang akan melibatkan semua orang pada organisasi-organisasi atau masyarakat kita dari masa ke masa. Pada kenyataannya, banyak orang yang berpendapat bahwa perubahan-perubahan bagian kepemimpinan akan diperlukan demi keberlangsungan kita. Di suatu negara kepemimpinan berdispersi dengan semua unsur masyarakat dan menurun ke semua tingkat, dan sistem tersebut jelas tidak akan berhasil sebagaimana mestinya bila orang banyak dalam

masyarakat tidak disiapkan untuk mengambil aksi seperti pemimpin untuk menjadikan segala sesuatu berjalan pada tingkatnya.

Pada tahun-tahun kedepan, semakin banyak contoh mengenai apa yang kita sebut sebagai “kepemimpinan umum” dalam organisasi-organisasi publik, baik di dalam organisasi-organisasi publik maupun di dalam organisasi-organisasi administrator/birokrat yang berhubungan dengan berbagai konstitusi eksternalnya. Penekanan terhadap kepemimpinan umum pada dasarnya penting dalam sektor publik karena para administrator bekerja dengan warga negara dan semua jenis kelompok warga negara. Para administrator publik akan perlu mengembangkan dan menggunakan skil-skil kepemimpinan yang baru yang mengandung unsur-unsur empati, pertimbangan, fasilitasi, negosiasi dan perantara yang penting.

Ketiga, kita hendaknya memahami bahwa bukan saja melakukan segala sesuatu dengan benar, kepemimpinan adalah melakukan sesuatu yang benar. Dengan kata lain, kepemimpinan berhubungan dengan nilai-nilai manusia, termasuk nilai-nilai publik (umum) yang paling penting, nilai-nilai seperti kebebasan, kesetaraan/kesamaan (hak), dan keadilan. Melalui proses kepemimpinan orang-orang bekerjasama untuk membuat pilihan-pilihan mengenai arah-arrah yang ingin mereka ambil, mereka membuat keputusan-keputusan fundamental terhadap masa depan mereka. Pilihan-pilihan semacam ini tidak dapat dibuat hanya berdasar atas perhitungan kalkulasi biaya dan manfaat. Mereka memerlukan nilai-nilai manusia yang begitu seimbang, terutama karena warga negara para pejabat pemerintahan bekerja sama dalam mengembangkan kebijakan-kebijakan publik.

Pengertian publik secara tradisional tidak lagi diartikan semata-mata bersifat kelembagaan (contohnya negara), akan tetapi lebih jauh dari itu dalam hubungan dengan seberapa besar pengaruh/kaitan lembaga tersebut dengan kepentingan publik (pelayanan kepada masyarakat). Hal ini berarti bahwa dalam keadaan yang bagaimanapun, pemerintah, institusi pemerintah ataupun organisasi harus dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya melalui pemberian kemudahan-kemudahan kepada masyarakat selaku pihak yang harus dilayani tanpa membedakan antara yang satu dengan yang lainnya.

Administrasi Publik merupakan kerjasama sekelompok manusia dalam sebuah organisasi publik, mencakup tiga cabang lembaga pemerintahan eksekutif, legislatif dan yudikatif dan hubungan diantara ketiganya, memiliki peran yang penting dalam perumusan kebijakan publik dan karenanya merupakan bagian dari proses politik, berbeda secara signifikan dengan administrasi privat, mempunyai hubungan yang erat dengan berbagai kelompok privat dan individu-individu dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat.

Administrator yang memimpin suatu organisasi, bertanggung jawab kepada negara yang memberikan tugas, kewajiban dan pengarahan-pengarahan kepadanya. Untuk menunaikan tugas dan tanggung jawabnya kepada negara, maka administrator harus melakukan *administer* (melayani, menaati) terhadap negara dan melakukan segala sesuatunya sesuai dengan kehendak atau kebijaksanaan daripada negara.

Untuk menggerakkan personil di dalam rangka melakukan kegiatan-kegiatan organisasi yang dipimpin maka administrator melakukan *administro* yang berarti: memimpin, mengemudikan dan mengatur. Dengan demikian maka administrator menjalankan *administratio* yang berarti pemberian bantuan kepada negara, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan, pemerintahan, pengelolaan.

Seperti pada Dinas Pengelolaan Pasar sebagai institusi publik yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat sepenuhnya. Hal ini tercapai jika dalam kepemimpinannya dimana Kepala Dinas mengutamakan pelayanan kepada masyarakat sepenuhnya. Dan juga Kepala Dinas juga memperhatikan kepentingan masyarakat. Untuk itu maka dibutuhkan upaya-upaya Kepala Dinas untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinan pada Dinas Pengelolaan Kota Kediri.

Pelayanan prima harus tetap diberikan oleh administrator dalam hal ini pemerintah, karena sudah menjadi kewajiban pemerintah menyediakan layanan publik bagi seluruh masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas maka jelas bahwa gaya kepemimpinan yang efektif yang harus diterapkan pada organisasi apapun termasuk organisasi publik pemerintah sebagai administrator publik harus berpikir matang dalam setiap tindakan terutama dalam pengambilan keputusan. Sehingga tidak perlu berlebihan

jika peneliti tertarik untuk meneliti tentang “GAYA KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR PUBLIK PADA DINAS PENGELOLAAN PASAR KOTA KEDIRI”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat disusun rumusan permasalahan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan yang bagaimana yang diterapkan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri?
- b. Upaya-upaya apa yang dilakukan untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinan administrator publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian skripsi ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan gaya kepemimpinan administrator publik dalam memimpin Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.
- b. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan upaya-upaya administrator publik dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

D. Kontribusi Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

- a. Dapat mengenal lebih jauh realita ilmu yang telah diterima di perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan.
- b. Dapat menguji kemampuan pribadi dalam berkreasi pada bidang ilmu yang dimiliki serta dalam tata cara hubungan masyarakat di lingkungan kerjanya.
- c. Memperdalam dan meningkatkan keterampilan dan kreativitas diri dalam lingkungan yang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya.
- d. Dapat menyiapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan kerjanya di masa datang.

- e. Menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman selaku generasi yang dididik untuk siap terjun langsung di masyarakat khususnya di lingkungan kerjanya.

2. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi

- a. Sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana program atau kurikulum yang telah diterapkan sesuai kebutuhan masyarakat pengguna lulusan program.
- b. Untuk memperkenalkan instansi pendidikan Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya kepada instansi yang membutuhkan lulusan atau tenaga kerja yang dihasilkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

3. Bagi Instansi yang bersangkutan

- a. Merupakan sarana untuk alih ilmu di bidang administrasi khususnya administrasi Publik dan lain-lain bagi kemajuan instansi yang bersangkutan.
- b. Merupakan sarana penghubung antara instansi dan Lembaga Pendidikan Tinggi.
- c. Sebagai sarana untuk memberikan pertimbangan dalam menentukan kriteria lulusan yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan, dilihat dari segi sumber daya manusia yang dihasilkan Lembaga Pendidikan Tinggi.

E. Sistematika Bahasan

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang merupakan rangkaian antar bab yang satu dengan lainnya. Adapun penulisan sistematika ini adalah sebagai berikut :

- Bab I : Merupakan pendahuluan yang meliputi penjelasan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, serta sistematika bahasan.

Bab II : Merupakan penjelasan tentang kajian pustaka/kajian teori yang berhubungan dengan obyek penelitian yaitu dengan teori yang berkenaan dengan kepemimpinan pada Dinas Pengelolaan Pasar.

Bab III : Menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan yang menyangkut jenis penelitian, variabel dan indikator serta item-item yang digunakan dan pegukurannya, sumber data, populasi dan sampling, instrument penelitian, validasi dan analisis data.

Bab IV : Menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang memuat penyajian data dan analisis data.

Bab V : Merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari hasil dan pembahasan, dan saran yang merupakan rekomendasi tentang studi lanjutan/kebijakan-kebijakan yang akan datang.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Negara

1. Pengertian Administrasi Negara

Administrasi berasal dari kata *administratio* yang berarti kerjasama dua orang atau lebih, untuk bekerjasama guna mencapai suatu tujuan. Administrasi dalam pengertian sempit adalah sebagai tata usaha oleh sebab itu administrasi negara dalam pengertian ini terbatas pada kegiatan penataan usaha yang dilakukan dalam penyelenggaraan negara.

Administrasi menurut Siagian dalam Kartono (2008:13), ialah keseluruhan proses kerjasama dua orang manusia atau lebih didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut definisi tersebut, hal-hal yang penting dalam administrasi adalah:

1. Adanya sekumpulan manusia yang bekerja sama
2. Yang mempunyai alasan tertentu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan.
3. Dengan menggunakan segala sarana, dana, peraturan dalam perurutan waktu tertentu.

Administrasi dalam pengertian luas adalah sebagai kerjasama yang rasional dan manusiawi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lingkup ini administrasi negara diartikan meliputi keseluruhan sistem dan proses kerjasama rasional dan manusiawi dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Kesimpulan dari berbagai pengertian diatas administrasi negara adalah administrasi mengenai negara secara keseluruhan yang meliputi unsur-unsur dan dinamikanya yaitu sebagai sistem dan prosedur kerjasama rasional dan manusiawi yang dilakukan oleh para penyelenggara negara (pemerintah) dan warga negara dalam mencapai tujuan-tujuan bernegara, sesuai posisi, peran, kepentingan dan tanggung jawab masing-masing dalam kehidupan bernegara.

Setiap orang dalam menjalankan kehidupannya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh/menghindar dari kegiatan administrasi publik, karena:

1. Administrasi publik dapat memaksa setiap orang untuk mematuhi peraturan atau undang-undang yang berlaku.

2. Kegiatan yang dilakukan oleh administrasi publik seringkali merupakan kegiatan yang harus diprioritaskan.
3. Bidang cakupan dan luasnya kegiatan administrasi publik mempunyai ukuran yang tidak terbatas.
4. Pimpinan puncak administrasi publik bersifat politis (pejabat-pejabat politik) yang dipilih berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
5. Masyarakat senantiasa mengharapkan agar administrasi publik dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Selain itu dalam kajian kontemporer. Administrasi publik mempunyai kaitan erat dengan administrasi bisnis. Hal ini bisa disebabkan karena arus globalisasi yang melanda dunia telah menyebabkan semakin membaurnya aktivitas-aktivitas yang dilakukan baik oleh administrasi publik atau administrasi bisnis. Ini merupakan tantangan baru dalam paradigma ilmu administrasi.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan pemerintah telah berkembang dari usaha-usaha untuk menggali dan menggunakan sumber-sumber ekonomi, yang ditujukan untuk menciptakan kondisi perekonomian yang sehat. Hubungan ini menimbulkan berbagai macam kelompok kegiatan usaha dan akan berpengaruh terhadap perubahan terhadap sumber-sumber yang harus digunakan.

Walaupun kebijaksanaan yang diambil sudah sesuai dengan adat kebiasaan, tetapi belum dapat mengatasi berbagai persoalan yang disebabkan oleh bisnis tersebut. Dalam hal ini sering diperlukan adanya pemikiran baru. Sebagai contoh, sistem perekonomian yang bebas akan membantu penggunaan sumber-sumber secara optimal. Ini didasarkan suatu anggapan bahwa seluruh biaya dari sumber tersebut akan dikeluarkan termasuk biaya tenaga kerja atas penggunaan tenaganya, bunga atau biaya kepada investor atas penggunaan kapitalnya dan seterusnya.

Pemerintah telah banyak membantu kegiatan usaha dalam berbagai bentuk, antara lain perlindungan terhadap kekayaan dan hak paten, serta penggunaan kontrak-kontrak. Disinilah terdapat dorongan yang membantu secara langsung pada masing-masing sektor dalam perekonomian. Bantuan tersebut akan meningkatkan kemakmuran secara umum.

Keuntungan-keuntungan ekonomi juga merupakan alasan bagi pemerintah untuk memberikan bantuan, disamping alasan keamanan dan alasan-alasan lain. Pemerintah juga membantu bisnis kecil atau lemah karena merupakan bisnis usaha yang mampu untuk menampung tenaga kerja dan dapat memberikan harga yang lebih rendah kepada konsumen. Bantuan semacam ini sering dinamakan subsidi.

2. Administrator Publik

Kunci daripada segala-galanya, yang menjadi penghubung antara pemerintah dengan bisnis, yang menjadi konvertor atau reaktor daripada ide-ide usaha atau bisnis menjadi operasi-operasi nyata yang menjadi yang membawa hasil-hasil nyata adalah administrator publik.

Administrator Publik menunaikan tugas, fungsi dan pekerjaannya melalui suatu rangkaian berbagai macam kegiatan-kegiatan yang disebut dengan satu sebutan yaitu Administrasi. Secara singkat menjalankan administrasi terdiri atas:

1. Pengembangan organisasi
2. Pengembangan sistem informasi
3. Pengembangan sistem manajemen
4. Pengembangan sistem informasi

Dalam administrasi terdapat berbagai macam sistem informasi dan berbagai macam manajemen, satu sama lain tergantung dari tingkatan dan tugas pokok manajer yang bersangkutan.

Setiap administrator publik mempunyai berbagai macam kedudukan sekaligus tergantung dari apa dan masalah apa yang dihadapi.

Pengertian akademis administrator dibuat dan dirumus (didefinisi, dibatasi) untuk mengkhaskan kedudukan daripada pimpinan tertinggi daripada organisasi yang bersifat sosial-ekonomis-teknis-operasionil. Administrator dapat merupakan seorang perorangan dengan sebutan Direktur, Kepala, Manajer, dan Administrator Publik.

Pengertian administrator dikonstruksi secara akademis karena kedudukannya yang unik, yang khas, yang berbeda dari kedudukan manajer-manajer pada umumnya. Administrator publik sebagai kepala organisasi yang

menataselenggarakan secara nyata segala apa yang dikehendaki oleh negara, administrator juga merupakan suatu jabatan dan posisi yang mengandung berbagai macam tugas dan fungsi daripada menunaikan tugas pokok daripada negara.

Berikut adalah fungsi-fungsi administrator publik dalam sebuah organisasi:

1. Fungsi utama, yang harus dijalankan oleh administrator adalah administrasi, yakni pimpinan dan pengendalian daripada organisasi secara keseluruhan dan menyeluruh.
2. Fungsi kedua, yang harus dijalankan oleh administrator adalah melakukan kegiatan-kegiatan komersial untuk membuat organisasi makin maju dari segi pendapatan dan kekayaan modal, melakukan jual-beli, sewa-menyewa dan sebagainya.
3. Fungsi ketiga, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjalankan kegiatan-kegiatan produksi, meningkatkan teknologi dan mutu daripada produk jasa maupun barang.
4. Fungsi keempat, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjalankan kegiatan-kegiatan *finansiring* baik dalam arti mengusahakan dana-dana untuk investasi dan pembelanjaan maupun pengurusan dana-dana termasuk pembiayaan.
5. Fungsi kelima, yang harus dijalankan oleh administrator adalah mengembangkan dan menegakkan komptabilitas yang artinya menjalankan dan mengembangkan segala daya upaya agar supaya segala sesuatunya yang diperoleh dan dipergunakan dan dipertanggungjawabkan kepada negara secara lengkap.
6. Fungsi keenam, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjaga dan mengembangkan keamanan, yakni jangan sampai timbul kerugian pada harta milik negara.

B. Pemerintah Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Menurut Bernard (dalam Syamsi, 1988:11-12), organisasi adalah kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai

suatu sistem terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Di lain pihak Thomson (dalam Thoha,1992:28) mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari definisi organisasi di atas dapat diketahui bahwa organisasi memiliki makna antara lain :

1. Organisasi memiliki unsur kerjasama dari individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Organisasi memiliki bentuk atau stuktur.
3. Anggota organisasi memiliki bakat bakat tertentu untuk melakukan tugas-tugasnya.

Di lain pihak Allen (dalam Sutarto,1978:414) merumuskan organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan, melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, menyusun hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut organisasi lebih menekankan proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya.

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

Bupati, Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Sedangkan yang dimaksud pemerintah daerah propinsi terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah. Sedangkan perangkat daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan Pemerintahan Desa.

Untuk memberikan pedoman dalam penyusunan struktur perangkat daerah telah dikeluarkan PP No. 8 Th. 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Di dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan perangkat daerah adalah organisasi/lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja sesuai dengan kebutuhan daerah (Pasal 1 No.7 PP No. 8 Th. 2003).

2. Perangkat Daerah

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

Perangkat daerah dibentuk oleh daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah. Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Perda dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Mengacu pada PP No 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka dalam implementasi penataan kelambagaan daerah perangkat daerah menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, kelembagaan fungsi staf dan lini pendukung yang tegas, efisien, dan efektivitas yang jelas. Dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemberian arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional kepada daerah.

3. Dinas Daerah

Dinas daerah merupakan salah satu perangkat daerah, dalam hal ini dinas memegang peranan penting dalam pembangunan di daerah. Dinas daerah merupakan unsure pelaksana otonomi daerah. Dinas daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah. Menurut PP No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat daerah pasal 7 ayat 3, dinas daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsinya yaitu:

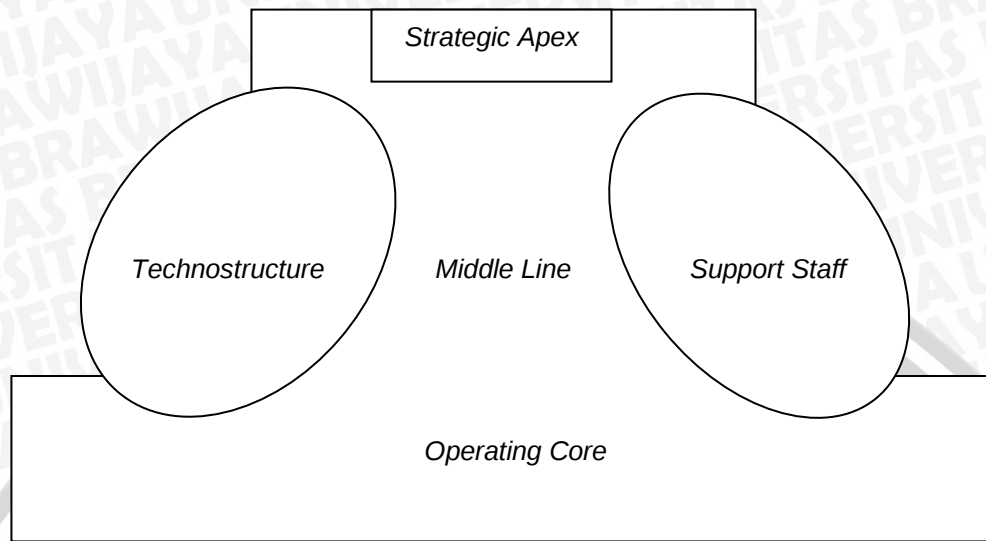
1. Perumusan kebijakan teknis sesuai lingkup tugasnya
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

Suatu dinas pada Kabupaten dibentuk oleh suatu cabang dan unit pelaksana teknis dinas, yang berfungsi untuk melaksanakan sebagian tugas dinas yang mempunyai wilayah kerja di kecamatan. Cabang dinas dan unit pelaksana teknis dinas dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

4. Struktur Dan Fungsi Institusi Pemerintah Daerah

Dalam organisasi atau institusi khususnya pada organisasi perangkat daerah memiliki lima bagian pokok pembentuknya dimana setiap bagian memiliki hubungan dengan bagian yang lain. Lima bagian pokok dalam organisasi yaitu:

Gambar 1
Bagian Pokok Pembentuk Struktur dan fungsi



Sumber: Mintzberg (1993:11)

Fungsi pokok institusi dalam Mintzberg (1993:11):

1. *Strategic Apex*

Strategic apex merupakan unit satuan organisasi yang berfungsi membuat kebijakan strategis untuk kelangsungan hidup dan pengembangan suatu organisasi. Fungsi ini terletak pada posisi tertinggi atau dijabat oleh pimpinan tertinggi suatu organisasi.

2. *The Middle Line*

Satuan organisasi ini berfungsi sebagai perantara yang menyalurkan kebijakan strategis untuk dilaksanakan oleh satuan pelaksana organisasi. Satuan organisasi ini merupakan mediator pengelola dari fungsi bantuan dan fasilitasi.

3. *The Technostructure*

Unit ini berfungsi sebagai analisis yang memberikan bantuan (hasil analisis) kepada pimpinan mengenai segala aspek yang berkaitan dengan tugas pokok organisasi untuk masukan dalam pengambilan kebijakan.

4. *The Operating Core*

Unit organisasi yang berfungsi melaksanakan tugas pokok suatu organisasi. Unit ini bertanggung jawab atas berhasil tidaknya pelaksanaan kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pimpinan. Unit ini berada di depan yang erat kaitannya dengan terwujudnya tugas pokok suatu organisasi.

5. *The Support Staff*

Unit organisasi ini terdiri dari satuan penunjang yang memperlancar pelaksanaan tugas pokok organisasi.

Di dalam organisasi pemerintah daerah ke lima unit pokok di atas dapat diklasifikasikan menurut bagian di dalam organisasi perangkat daerah. Tabel di bawah ini merupakan pengelompokkan bagian pokok organisasi perangkat daerah berdasarkan lima unit pokok diatas.

Tabel 1
Bagian Pokok Organisasi Pemerintah Daerah

NO	Bagian	Organisasi Perangkat Daerah
1	<i>Strategic Apex</i>	Kepala Daerah Wakil Kepala Daerah DPRD
2	<i>The Middle Line</i>	Sekretaris Daerah Asisten Daerah
3	<i>The Technostructure</i>	Lembaga Teknis Daerah
4	<i>The Operating Core</i>	Dinas Daerah Kecamatan Kelurahan
5	<i>The Support Staff</i>	Sekretariat Daerah Sekretariat DPRD Sekretariat Dinas Sekretariat Lembaga Teknis Sekretariat Kecamatan Dan Kelurahan

Sumber BKD Kabupaten Kediri

Dengan melihat data tentang organisasi perangkat daerah di atas maka terdapat pemfokusan bagian di dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian daerah. Pemerintah daerah memiliki lembaga teknis di dalam pengelolaan kepegawaian daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah. Dengan memperhatikan relevansi dengan judul dan situs penelitian maka di dalam penelitian ini difokuskan pada birokrasi yang mengurus manajemen kepegawaian daerah.

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin

Pada dasarnya setiap kerja sama manusia yang berlangsung baik formal maupun informal senantiasa membutuhkan kehadiran seorang pemimpin. Melalui tangan pemimpin diharapkan mampu mengelola sumber daya dan potensi yang sekaligus mengarahkan dan membimbing orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Laksana (2008:20) seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Menurut Yustiono (2004:17) pemimpin adalah seorang pribadi yang mempunyai kecakapan-kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi, pemimpin adalah seorang yang mempunyai satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapat pengakuan dan dukungan dari bawahannya, dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Henry Pratt Fairchild dalam Kartono (2008:38) menyatakan pemimpin dalam pengertian luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui *prestise*, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas persuasifnya, dan aksepstansi / penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi pemimpin diatas, pemimpin adalah pribadi yang mempunyai kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

a. Peranan pemimpin

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

1. Peranan yang bersifat interpersonal

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

2. Peranan yang bersifat informasional

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

yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek yang ditanganinya.

b. Sifat pemimpin

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut sebagai *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan). Ordway Tead dalam Kartono (2008:44) mengemukakan 10 sifat pemimpin sebagai berikut.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Intergritas (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

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

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

6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)

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

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

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

8. Kecerdasan (*intelligence*)

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

Kecerdasan dan orisanitas yang disertai dengan daya imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik di tengah masyarakat.

9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

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

10. Kepercayaan (*faith*)

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

2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu unsur yang penting di dalam penyelenggaraan manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Para pemegang wewenang haruslah mempunyai jiwa kepemimpinan tinggi dalam arti harus mempengaruhi aktifitas seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Definisi kepemimpinan menurut para ahli dalam Yukl (2007: 4) adalah sebagai berikut.

1. Hemphill dan Coons: kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.
2. D.Katz dan Khan: kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.
3. Rauch dan Behling: kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.
4. Jacob dan Jaques: kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Definisi kepemimpinan menurut para ahli dalam Kartono (2008:57) adalah sebagai berikut.

1. Benis : kepemimpinan adalah suatu proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu.
2. Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. George R.Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan tertentu.
4. Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung pada macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol/berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar.

a. Teori-teori kepemimpinan

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

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

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

- a. Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- b. Dia menentukan kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang. Akan tetapi hanya memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus dilakukan.
- d. Dia memberikan pujian atau kritik pribadi pada setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

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

2. Teori Psikologis

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

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

3. Teori sosiologis

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

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

4. Teori suportif

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

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak *becus* mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada semua bawahannya atau anggotanya. Biasanya dia tidak mempunyai keterampilan teknis, sedangkan kedudukan sebagai pemimpin dimungkinkan oleh sistem nepotisme atau lewat praktik *penyuapan*.

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

6. Teori Kelakuan Pribadi

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

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

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

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada setiap pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *inteligensi* tinggi, baik inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mampu memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

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

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

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

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

9. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Pada teori ini ada variabel pokok yaitu:

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

Fokus dari teori ini ialah rakyat dengan segenap harapan dan kebutuhan harus diperhatikan dan pemerintah mau mendengar suara

hati rakyat agar tercapai negara yang makmur, adil dan sejahtera bagi setiap warga negara dan individu.

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

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

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

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

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

b. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan berhubungan dengan orang yang dapat mempengaruhi orang/pihak lain untuk dapat bekerja sama untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hubungan kerjasama itu ada karena interaksi/reaksi dari orang-orang secara

timbal balik di dalam suatu perusahaan. Menurut Widarsono (2004:23) berikut ini adalah unsur-unsur kepemimpinan :

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

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

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

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

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

3. Komunikasi, pengawasan, pengarahan dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan.

a. Komunikasi dalam Kepemimpinan

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

Menurut Toha (2007:134), pada teknik komunikasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1) Manfaat komunikasi

- a. Menggabungkan semua unsur yang melakukan interelasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antar sesama
- b. Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidang yang dibawahinya, sehingga berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- c. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua anggota dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi. Muncullah kemudian rasa keterlibatan atau *sense of involvement* dan rasa ikut mamilki serta *sense of belonging* atau rasa menjadi bagian dari suatu kelompok.
- d. Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing, sehingga meningkatkan rasa kesatuan dan pemantapan *esprit de corp* (semangat korps)

2) Arus komunikasi ialah penyaluran segenap informasi, emosi, dan keinginan yang menyangkut semua unsur, tugas, pekerjaan dan relasi-relasi pribadi atau personal.

- a. Penyampaian berita atau pengetahuan mengenai komando, rencana, pelaksanaan, faktor-faktor penunjang dan penghambat tugas pekerjaan dan supervisi.
- b. Mengantarkan informasi mengenai pendapat, perasaan, emosi-emosi, kehendak, hasrat dan aspirasi seluruh anggota, dari staf pimpinan kepada bawahan, *vice versa*. Timbulah arus emosi-emosi atau *flow of emotions*.
- c. Arus informasi dan emosi ini bisa berlangsung sebagai berikut:
 - Vertikal (arus vertikal) dari atas kebawah, dan dari atas ke bawah.
 - Horisontal (arus horisontal) yaitu interaksi diantara eselon-eselon yang sederajat.
 - Kombinasi vertikal-horisontal yaitu antar relasi diantara semua unsur didalam organisasi.
- d. Kualitas arus ini dapat dibagi pula atas :
 - Cepat atau lambat arusnya

- Lama atau tidak lama berlangsungnya arus komunikasi
- Kuat atau lemahnya arus komunikasi

3) Kebijakan komunikasi

- a. Hierarki nilai dan pentingnya informasi. Hal-hal yang paling penting, harus didahulukan dan yang kurang penting dapat ditunda atau dilakukan kemudian.
- b. Informasi parsial atau bagian demi bagian, atau informasi global yang harus disampaikan secara keseluruhan.
- c. Informasi dengan penjelasan sampai detail-detailnya atau informasi secara garis besar saja .
- d. Perlu diperhatikan alasan dan tujuan-tujuan khusus dari komunikasi, terutama demi peningkatan rasa keterlibatan dan keikutsertaan/partisipasi seluruh anggota organisasi.
- e. Jaringan-jaringan informasi perlu ditegakkan, agar arus informasi tersalur sampai kepada semua sasaran yang dituju.
- f. Jalur supervisi dan kontrol yang melembaga, seperti monitoring, inspeksi, supervisi, ajangsana.
- g. Pemanfaatan jalur-jalur tidak resmi.

b. Pengawasan dalam Kepemimpinan

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

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

pengawasan terdapat langkah-langkah pengawasan, antara lain:
(<http://indosdm.com>)

- 1) Menentukan atau menetapkan standar
- 2) Mengukur hasil kerja terhadap standar yang telah ditetapkan
- 3) Mengoreksi penyimpangan terhadap standar

Pengawasan juga mempunyai beberapa manfaat antara lain sebagai berikut: (<http://indosdm.com>)

- 1) Memastikan bahwa seluruh kegiatan tim terarah pada pencapaian tujuan dan sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat
- 2) Menghindari kegagalan dan kerugian
- 3) Meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Selain mempunyai manfaat yang banyak, pengawasan kerja juga mempunyai kendala-kendala, diantaranya: (<http://indosdm.com>)

- 1) Kurangnya kesadaran tentang perlunya pengawasan
- 2) Kurangnya komitmen dalam bekerja
- 3) Salah mengartikan hubungan antar manusia dalam bekerja
- 4) Kurangnya pemahaman tentang dampak dari penyimpangan atau kesalahan yang dibuat.

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

- 1) Menganalisa data tertulis-administratif
- 2) Menanyakan perkembangan tugas kepada bawahan
- 3) Melakukan tinjauan ke lapangan

Perlu ditekankan bahwa pengawasan dimaksudkan juga sebagai instrumen untuk mengubah perilaku disfungsi atau menyimpang, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman tetapi mengubah yang bersangkutan untuk mengubah atau meluruskan perilakunya. Kiatnya ialah, bahwa teknik apapun yang digunakan dalam melakukan pengawasan, sasaran utamanya adalah untuk menemukan “apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi” dan bukan serta merta mencari “siapa yang salah”.

Dengan demikian secara eksplisit terlihat bahwa pengawasan merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam hal melaksanakan aktivitas-aktivitas, pemimpin menerangkan kepada pegawainya apa yang harus dilakukan mereka dan dia membantu mereka dalam melaksanakan tugas sebaik mungkin dalam aktivitas pengawasan. Pemimpin perlu mengetahui apa yang sedang terjadi, sehingga pemimpin dapat segera melakukan intervensi dan mengubah prosedur-prosedur apabila perubahan-perubahan demikian dianggap perlu untuk mencapai sasaran-sasaran.

Agar pengawasan dapat berjalan dengan baik, sekurang-kurangnya 3 hal yang diperhatikan yakni : (<http://www.geocities.com>)

1) Objek Pengawasan

Yaitu hal-hal yang harus diawasi dalam pelaksanaan suatu rencana. Objek pengawasan ini banyak macamnya, tergantung dari program atau kegiatan yang dilaksanakan. Secara garis besar objek pengawasan dapat dikelompokkan menjadi 4, yakni :

- a. Kuantitas dan kualitas program, yakni barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan atau program tersebut. Untuk program kesehatan yang diawasi adalah pelayanan yang diberikan oleh unit kerja tersebut.
- b. Biaya program, dengan menggunakan 3 macam standar, yakni modal yang dipakai, pendapatan yang diperoleh dan harga program. Dalam bidang kesehatan yang dijadikan ukuran pengawasan adalah pembiayaan kegiatan atau pelayanan, hasil yang diperoleh dari pelayanan dan keuntungan kegiatan atau pelayanan.
- c. Pelaksanaan (implementasi) program, yaitu pengawasan terhadap waktu pelaksanaan, tempat pelaksanaan dan proses pelaksanaan, apakah sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.
- d. Hal-hal yang bersifat khusus, yaitu pengawasan yang ditujukan kepada hal-hal khusus yang ditetapkan oleh pimpinan atau manajer.

2) Metode Pengawasan

Tujuan pokok pengawasan bukanlah mencari kesalahan namun yang lebih utama adalah mencari umpan balik (*feedback*) yang selanjutnya memberikan pengarahan dan perbaikan-perbaikan apabila kegiatan tidak

berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai macam antara lain :

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

3) Proses Pengawasan

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

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

c. Pengarahan dalam Kepemimpinan

Kegiatan apapun yang terselenggara dalam organisasi dan komponen manapun yang menyelenggarakannya, kesemuanya harus diarahkan hanya kepada upaya pencapaian tujuan. Kegiatan yang tidak relevan dengan pencapaian tujuan

dapat dikategorikan sebagai kegiatan mubazir dan menyalahi prinsip efisiensi, efektifitas dan produktifitas karena disadari atau tidak, penyelenggaraan kegiatan demikian memerlukan tenaga, waktu, daya, dan dana yang penggunaannya tepat.

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

Pengarahan pada hakekatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengarahan (directing) diharapkan : (<http://www.geocities.com>)

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

Pengarahan (*Direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. (<http://indosdm.com>)

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh metode mengarahkan bawahan yang digunakan

oleh seorang pemimpin. Metode yang dilakukan bawahan agar mereka melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab senantiasa berbeda pada setiap situasi dan kondisi. Namun demikian terdapat beberapa metode yang dapat digunakan diantaranya: (<http://www.madina-sk.com>)

- 1) Metode persuasif (membujuk). Penayadaran atau pembujukan untuk mempengaruhi atau membawa kearah kesadaran untuk melakukan kewajibannya tanpa disadarinya.
- 2) Metode implikatif (melibatkan). Dialog untuk membawa kearah yang diinginkan.
- 3) Metode sugestif (menganjurkan). Mempengaruhi bawahan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan harapan-harapan.
- 4) Metode diskusi. Dialog antara pemimpin dengan bawahan untuk menentukan tujuan organisasi.
- 5) *Advise* (nasehat). Memberikan nasehat kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) *Enduecement* (paksaan). Dorongan atau paksaan agar mau melaksanakan perintah atau harapan pemimpin.
- 7) Komando. Perintah atau paksaan untuk melaksanakan perintah tanpa ada alternatif lain.

Ada beberapa cara seorang pemimpin bisa mengarahkan bawahannya di mana bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang tanpa adanya sikap mendua karena pertentangan atasan dari berbagai bagian. Adapun cara yang biasa dikenal adaiah sebagai berikut: (<http://www.komsi.staff.gunadarma.ac.id>)

- 1) Pengarahan dilakukan dengan cara memberikan informasi yang dipcrlukan tcrutama yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi karyawan. Pengarahan semacam ini biasanya dilakukan untuk menangani karyawan-karyawan yang baru saja diterima sebagai karyawan baru perusahaan. Adapun pengarahan tersebut bisa mencakup seperti tugas yang harus dilakukan, cara-cara yang digunakan, hubungan antara sesama karyawan, tugas melaksanakan kegiatan dan sebagainya.
- 2) Pengarahan dengan cara memberikan perintah yang harus dilakukan oleh bawahan. Perintah tersebut dapat dilakukan dengan cara tertulis ataupun

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

d. Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan

Keputusan penting dalam organisasi secara umum memberikan dukungan dan kewenangan dari berbagai orang yang berada dalam suatu organisasi. Sudah merupakan praktek umum bagi pemimpin untuk melakukan konsultasi dengan pegawai, atau atasan mengenai keputusan penting. Orang yang memprakarsai proses pengambilan keputusan dapat saja bukan orang yang membuat pilihan terakhir diantara alternatif-alternatif tindakan. Sebelum membuat keputusan pemimpin organisasi dapat melakukan konsultasi dengan bawahannya atau masyarakat pada organisasi publik yang akan terkena dampaknya. Bahkan jika tidak dikonsultasikan sebelumnya pemimpin dapat meninjau kembali keputusan dan memutuskan untuk menerima, menolak atau memodifikasinya.

Berbagai orang yang tersangkut dalam pengambilan keputusan sering tidak sependapat dalam mengenai sifat masalah yang sebenarnya kemungkinan hasil dari berbagai solusi, yang disebabkan oleh perspektif, asumsi serta nilai yang berbeda. Proses pengambilan keputusan yang sangat politis yang bertele-tele kemungkinan akan terjadi bila keputusan tersebut menyangkut masalah yang penting dan kompleks yang tidak langsung tersedia pemecahan yang baik. Keputusan yang menyangkut perubahan besar pada strategi organisasi atau politik, kebanyakan hasilnya akan tergantung pada keterampilan mempengaruhi dan ketekunan para pemimpin yang ingin menguasai dalam membuat atau memberi kewenangan untuk membuat keputusan tersebut.

Teori lain yang dikemukakan oleh Stuart Chase dalam Toha (2007:146) mengemukakan pendapat sebagai berikut untuk memecahkan macam-macam permasalahan hidup yang dihadapi setiap hari terutama masalah yang rumit, manusia diharuskan melakukan pilihan dari sekian banyak alternatif. Untuk sampai pada keputusan manusia menggunakan 6 cara yaitu:

- 1) Memohon petunjuk kepada Yang Maha Kuasa
- 2) Memohon restu dan petunjuk kepada orang-orang yang bijaksana
- 3) Mendasarkan diri pada firasat dan intuisi sendiri.
- 4) Menggunakan akal sehat atau *common sense*
- 5) Menggunakan cara-cara penyelesaian ilmiah (yaitu disertai dengan penelitian, data faktual, analisis, verifikasi dan bukti-bukti.)
- 6) Melandaskan diri pada daya pikir yang logis (logika)

Ada 4 gaya dasar yang dapat dipilih dalam kegiatan pengambilan keputusan, 4 gaya tersebut antara lain: (<http://ronggolawe-tuban.blogspot.com>)

- 1) Instruksi: perilaku yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, komunikasi satu keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat.
- 2) Konsultasi: perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan dukungannya, diikuti dengan arah dan perilaku mendukung dengan mendengar perasaan pengikut dengan keputusan yang dibuat.
- 3) Partisipasi: perilaku yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, posisi control atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan dipegang secara bergantian, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.
- 4) Delegasi: perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahannya, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan pada gaya ini bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

B. Gaya Kepemimpinan

Setelah kita mengetahui pengertian kepemimpinan, maka tentu mempunyai suatu pemahaman betapa pentingnya keberadaan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dengan kepemimpinannya, para pemimpin mampu menjadi motor penggerak, bukan saja terhadap alat-alat dan sumber-sumber keuangan serta sumber material, tetapi juga terutama pada manusia selaku bawahan atau pengikut. Namun pemahaman ini saja belum cukup. Perlu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan.

Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang terhadap aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

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

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

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter, Demokrasi dan Laissez-Faire

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

Tabel 1

Tiga Macam Gaya Kepemimpinan

NO	OTORITER	DEMOKRASI	LAISSEZ-FAIRE
1.	Semua determinasi "policy" dilakukan oleh pemimpin.	Semua "policy" merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan partisipasi minimum
2.	Teknik-teknik dan langkah-langkah	Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung.	partifipasi pemimpin.

	aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih. Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa dia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
3.	Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap saat	Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
4.	"Dominator" cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi		Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian

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

1) Gaya kepemimpinan otoriter/otokratis

Otokrat berasal dari perkataan autos yang artinya sendiri, dan kratos yang berarti kekuasaan. Jadi otokrat berarti kekuasaan absolut.

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

Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sifat menyisahkan diri dan eksklusivisme. Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan menguasai keadaan.

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

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

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

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

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

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

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

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin demokratis dapat digolongkan dalam:

a. Pemimpin demokratis tulen

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

Dia sadar bahwa dia tidak mampu bekerja seorang diri. Karena itu dia mau mendapatkan bantuan dari semua pihak. Dia memerlukan dukungan dan

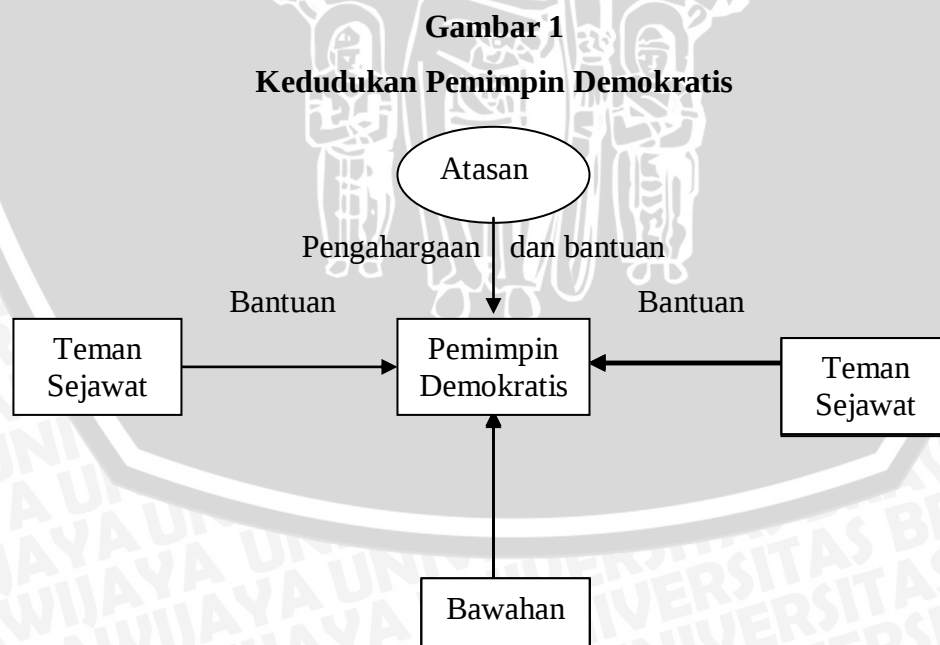
partisipasi dari bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support/* dukungan moril dari teman-teman sejawat yang sederajat kedudukannya dengan dirinya.

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

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

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

Kedudukan pemimpin demokratis bisa digambarkan dengan skema dibawah ini:



Sumber: Dr. Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan*

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

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

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

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

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

Dibawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketepatan waktu kerja yang jauh lebih tinggi dari kedua tipe diatas. Sebab kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Dan tekanan sosial serta kontrol sosial yang diberikan setiap anggota kelompok kepada sesama kawan(anggota), memaksa setiap individu untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.

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

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

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

Dengan demikian bisa dipahami bahwa kepemimpinan demokratis pada dasarnya lebih baik daripada kepemimpinan *laissez-faire* dan otoriter.

3) Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Pada kepemimpinan *Laissez-faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan penampilan simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Biasanya kedudukannya sebagai seorang pemimpin diperolehnya melalui sogokan, suapan atau mungkin dari berkat sistem nepotisme.

Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya

sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau lembaga yang dipimpinnya menjadi kacau-balau.

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

D. Pelayanan Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar

1. Pengertian Pelayanan

Pengertian pelayanan menurut Monir dalam Pasolong (2007:128) adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain.

Sedangkan menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (1993), mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Menurut Tjandra (2005:9), pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik dipusat, didaerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai peraturan perundangan yang berlaku (KEPMENPAN 81/93).

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan definisi pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan.

2. Pengertian Pelayanan Publik

Pengertian pelayanan publik menurut Sinambela dalam Pasolong (2007:128) adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat kepada suatu produk secara fisik.

Sedangkan menurut Agung Kurniawan dalam Pasolong (2007:128) mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut Tjandra (2005:9) pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (KEPMENPAN NO.63/KEP/M.PAN/7/2003)

Dari berbagai pendapat tentang pelayanan publik maka dapat ditarik kesimpulan pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Tujuan dan Kualitas Pelayanan Publik

Tujuan dari pelayanan publik adalah dan atau sesuai dengan keinginan masyarakat pada umumnya. Untuk mencapai hal ini diperlukan kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Kualitas/mutu pelayanan adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan.

Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif karena yang bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan atau spesifikasi itu terpenuhi itu berarti kualitas sesuatu hal yang dimaksud dapat dikatakan baik, sebaliknya jika demikian, untuk memerlukan kualitas diperlukan indikator. Karena spesifikasi yang merupakan indikator harus dirancang berarti kualitas secara tidak langsung merupakan hasil rancangan yang tidak tertutup kemungkinan untuk diperbaiki atau ditingkatkan.

Selanjutnya pelayanan yang berkualitas menurut Sinambela dalam Pasolong (2007:133) mengatakan bahwa kualitas pelayanan prima tercermin dari:

- a. **Transparansi**
Pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. **Akuntabilitas**
Pelayanan dapat dipertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. **Kondisional**
Pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang kepada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. **Partisipatif**
Pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. **Kesamaan Hak**
Pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, golongan dan status sosial
- f. **Keseimbangan Hak dan Kewajiban**
Pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

4. Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik

- a. **Kesederhanaan :**
prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan
- b. **Kejelasan :**
 - 1) Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik
 - 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 - 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran
- c. **Kepastian dan Tepat Waktu :**
Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. **Akurasi :**
Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
- e. **Tidak Diskriminatif:**
Tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi
- f. **Bertanggung Jawab:**

Pimpinanan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik

g. Kelengkapan Sarana Dan Prasarana :

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

h. Kemudahan Akses :

tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.

i. Kejujuran

j. Kecermatan:

Hati-hati, teliti, telaten.

k. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan:

Aparat penyelenggara pelayanan harus disiplin, sopan, ramah, dan memberikan pelayanan dengan ikhlas, sehingga penerima pelayanan merasa dihargai hak-haknya.

(<http://www.bkn.go.id/peraturan/RUUPP.pdf+definisi+pelayanan+publik.>)

5. Jenis Pelayanan Publik

Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 mengelompokkan tiga jenis pelayanan dari instansi pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan yaitu:

a. Pelayanan administratif

Jenis pelayanan administratif adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha yang lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan dan lain-lain. Misalnya jenis pelayanan sertifikat

tanah, pelayanan, IMB, pelayanan administrasi kependudukan (KTP, NTCR, akte kelahiran, dan akte kematian)

b. Pelayanan barang

Jenis pelayanan barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individual) dalam suatu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (berwujud fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya. Misalnya jenis pelayanan listrik, pelayanan air bersih, dan pelayanan telepon.

c. Pelayanan jasa

Jenis pelayanan jasa adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan yang diberikan pada sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan darat, laut dan udara, pelayanan kesehatan, pelayanan perbankan, pelayanan pos dan pelayanan pemadam kebakaran.

6. Dinas Pengelolaan Pasar

Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai tugas membantu Walikota dibidang pengelolaan pasar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pelayanan pasar sesuai dengan kebijakan Walikota. Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis dan pembinaan serta pemberian Perizinan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota berdasarkan Peraturan Perundangan yang berlaku
- b. Pelaksanaan bimbingan teknis, pengawasan, pengendalian, pengelolaan pasar, pemeliharaan sarana dan prasarana pasar, keamanan, ketertiban serta kebersihan pasar

- c. Pelaksanaan pemungutan retribusi pasar
- d. Pengelolaan seluruh pasar dan lingkungan pasar
- e. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, perlengkapan / peralatan, anggaran / keuangan, ketatalaksanaan dan pembinaan organisasi Dinas
- f. Pelaksanaan Koordinasi dengan instansi / unit Kerja terkait
- g. Pengelolaan dan Pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas
- h. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya

Struktur organisasi Dinas Pengelolaan Pasar

- b. Kepala Dinas
- c. Bagian Tata Usaha
 - b. sub bagian umum
 - c. sub bagian penyusunan program
- d. Bidang Retribusi
 - 1) seksi penagihan dan penerimaan
 - 2) seksi pembukuan
- e. Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan
 - 1) seksi ketertiban dan keamanan
 - 2) seksi pengawasan pasar
- f. Bidang Pemeliharaan
 - 1) seksi kebersihan
 - 2) seksi pemeliharaan bangunan pasar
- g. Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD)

7. Pelayanan Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar

Penyelenggaraan pemerintahan di setiap daerah tidak terlepas dari faktor pembiayaan, dimana faktor pembiayaan ini berasal dari sumber-sumber keuangan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah telah memberikan keleluasaan wewenang kepada daerah kabupaten atau kota untuk mengelola keuangan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang

Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Dengan demikian, daerah kabupaten atau kota dituntut untuk menggali dan mengelola sumber-sumber pendapatan asli daerahnya.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari berbagai macam sumber yang salah satunya adalah retribusi daerah, sedangkan salah satu retribusi daerah adalah retribusi pasar yang sangat berpotensi untuk digali dan dikembangkan karena bersifat “*Public Service*”, dimana semakin baiknya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah maka penerimaan retribusi pasar ini akan semakin meningkat.

Pada Dinas Pengelolaan Pasar pelayanan publik sangat diperhatikan. Pelayanan publik adalah tanggung jawab dari aparaturnya pemerintah karena pada umumnya masyarakat menuntut adanya suatu pelayanan yang prima dari pemerintah. Selain tujuan dari pada organisasi publik adalah pelayanan kepada masyarakat, hal ini juga dikarenakan semakin baiknya pelayanan yang diberikan untuk menunjang pengembangan pasar akan sangat berdampak pada peningkatan retribusi pasar yang nantinya akan masuk dalam kas daerah yaitu berupa Pendapatan Asli Daerah yang digunakan juga untuk memajukan daerah.

E. Hubungan Gaya Kepemimpinan Administrator Publik di Dalam Pemberian Pelayanan Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

Citra organisasi publik seperti pada Dinas Pengelolaan Pasar dalam melayani kepentingan masyarakat sangat ditentukan oleh peranan administrator publik atau dalam hal ini adalah peranan Kepala Dinas dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya.

Pada Dinas Pengelolaan pasar merupakan salah satu sumber PAD yang dibidang cukup besar bagi Kota Kediri. Di dalamnya terdapat aturan tentang berapa besarnya sewa kios dan juga pemungutan retribusi parkirnya. Untuk mengoptimalkan pemungutan hal tersebut maka Kepala Dinas selaku administrator publik harus bisa menempatkan diri dan juga menyesuaikan diri dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam hal ini Kepala Dinas juga harus memberikan pelayanan prima untuk masyarakat pasar khususnya dan masyarakat Kota Kediri pada umumnya.

Seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahannya agar bawahannya mengikuti apa yang diperintahkan oleh pimpinan. Kepala Dinas Pengelolaan Pasar harus memperhitungkan keadaan di lapangan dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan umum.

Suatu gaya kepemimpinan dari Kepala Dinas Pengelolaan Pasar akan sangat berpengaruh dengan pemberian layanan publik dimana semua pegawai mengikuti apa saja yang diperintahkan oleh Kepala Dinas. Sehingga apa saja yang berhubungan dengan pasar sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Kepala Dinas. Idealnya seorang pemimpin harus memiliki berbagai macam gaya untuk menyesuaikan keadaan yang terjadi pada saat itu. Agar setiap apa keputusan yang diambilnya sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu metode dipilih dengan memperhatikan kesesuaian dengan obyek studi atau dengan kata lain dengan suatu penelitian sangat diperlukan metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian dengan maksud dengan diperoleh data yang relevan dengan permasalahan penelitian.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dalam penelitiannya nanti, peneliti berusaha untuk mendiskripsikan proses dan kejadian yang sesungguhnya ” Gaya Kepemimpinan Administrator Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar.”

Dalam penelitian ini juga mempergunakan pendekatan kuantitatif dikarenakan ada sebagian data-data yang dijadikan sebagai data pelengkap. Data pelengkap berfungsi melengkapi data-data yang sudah ada agar dapat memperjelas data-data sebelumnya. Namun pada dasarnya sebagian besar data-data yang diperoleh melalui pendekatan kualitatif.

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

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

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

Pengertian metode diskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran / suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Dari pengertian diatas sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini yakni "bagaimanakah gaya kepemimpinan administrator publik pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri?" maka peneliti akan menggunakan metodologi penelitian kualitatif dalam mencari jawaban permasalahan dalam penelitian.

B. Fokus Penelitian

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

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

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

Adapun fokus dari penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan Administrator Publik yaitu Kepala Dinas pada Dinas Pengelolaan Pasar
 - a. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinannya.
 - b. Kegiatan pengawasan kerja yang dilakukan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam bekerja.
 - c. Cara Kepala Dinas selaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.
 - d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas melibatkan bawahan atau tidak.
2. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinan administrator publik selaku Kepala Dinas pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.
 - a. Menerapkan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sepenuhnya

- b. Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar sesuai dengan aturan dan prosedurnya.
- c. Mewujudkan pembangunan pasar

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh dalam melakukan penelitian. Lokasi penelitian yang dimaksud adalah lokasi peneliti melakukan penelitian yakni di Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur.

Sedangkan untuk menangkap keadaan/fenomena yang sebenarnya dari obyek yang diteliti, merupakan situs penelitian. Jadi yang dimaksud situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data maupun informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah Kantor Dinas Pengelolaan Pasar, yang mencakup segenap ruang-ruang kerja pada kantor itu. Penelitian situs ini didasarkan pada pertimbangan bahwa lokasi/ tempat tersebut memungkinkan untuk memperoleh data atau informasi yang akurat dan relevan dengan permasalahan penelitian.

D. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2006:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

Sesuai dengan jenisnya data yang diperoleh dapat digolongkan menjadi :

1) Data primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dilapangan, dari nara sumber yang terkait langsung dengan permasalahan yang diteliti.

2) Data sekunder

Yaitu data lengkap/penunjang data primer yang dikumpulkan dari data yang sesuai. Data ini dapat berupa dokumentasi, majalah dan arsip-arsip yang sesuai dengan keperluan peneliti.

Sedangkan yang menjadi sumber data dari penelitian ini adalah:

1) Informan

Informan adalah orang dalam yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas dan pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

2) Dokumen

Dokumen yang digunakan adalah yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian. Dokumen ini diperoleh dari Kantor Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

3) Peristiwa

Peristiwa yang dimaksud dari penelitian ini meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan Pemerintah Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data adalah usaha secara operasional dalam melakukan penelitian yang dapat memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaan analisa dan interpretasi data. Berkaitan dengan hal tersebut maka teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang relevan dengan permasalahan penelitian ini adalah :

1) Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara juga dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data dengan tanya jawab atau wawancara langsung dengan responden/informan yang telah dipilih secara sengaja.

2) Pengamatan (observasi)

Pengamatan adalah teknik pengumpulan data dengan cara melihat/mengamati secara langsung fenomena obyek yang diteliti, sehingga memungkinkan untuk memperoleh gambaran dari fenomena yang sulit diperoleh dari wawancara. Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif, pengamatan dimanfaatkan sebesar-besarnya seperti yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln dalam Moleong (2006:174) sebagai berikut :

- a. Teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung.
- b. Teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya
- c. Pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.
- d. Sering terjadi data keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang dijaringnya ada yang keliru.
- e. Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit.
- f. Dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Alasan secara metodologis bagi penggunaan pengamatan ialah : pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subyek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap fenomena dari segi pengertian subyek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan panutan para peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula peneliti sebagai sumber data. Pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.

3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber

data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu penelitian sebagai alat dan teknik yang digunakan untuk memperoleh data dalam suatu penelitian.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka yang menjadi instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian disamping peneliti sebagai instrumen yang lainnya adalah :

- 1) Pedoman wawancara (*interview guide*), merupakan suatu petunjuk/pedoman yang dipergunakan oleh peneliti untuk mengadakan wawancara langsung dengan responden.
- 2) Catatan lapangan (*field notes*), merupakan catatan yang berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara maupun pengamatan dilapangan.

G. Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Di pihak lain, analisis data kualitatif prosesnya berjalan sebagai berikut :

- 1) Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal ini diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- 2) Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintensiskan, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya.
- 3) Berpikir dengan jelas membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan umum.

Selanjutnya menurut Janice McDrury (*Collaborative Group Analysis of Data*) dalam Moleong (2006:248), tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut :

- 1) Membaca/mempelajari data, menandai kata-kata kunci gagasan yang ada dalam data.
- 2) Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan teme-tema yang berasal dari data.
- 3) Menuliskan model yang ditemukan.
- 4) Koding yang telah dilakukan.

Dari definisi-definisi tersebut dapatlah kita pahami bahwa ada yang mengemukakan proses, ada pula yang menjelaskan tentang komponen-komponen yang perlu ada dalam sesuatu analisa data.

Secara umum proses analisis datanya mencakup :

- 1) Reduksi data
 - a. Identifikasi satuan (unit)
 - b. Sesudah satuan diperoleh langkah berikutnya adalah membuat koding.
- 2) Katagorisasi
 - a. Menyusun kategori. Kategori adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
 - b. Setiap kategari diberi nama yang disebut "label"
- 3) Sintesiasi
 - a. Mensintesisikan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya
 - b. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

Dengan uraian diatas, maka dalam penyajian data dan analisa nantinya peneliti merujuk pada poin-poin diatas, sehingga skripsi yang berjudul " Gaya Kepemimpinan Administrator Publik Pada Dinas Pengelolaan Pasar" dapat terarah dalam pembahasan.

A. Penyajian Data

a. Letak Geografis Kota Kediri

Gambar 4

Kota Kediri berjarak 128 Km dari Surabaya, ibu kota provinsi Jawa Timur. Dari aspek topografi, kota Kediri terletak pada ketinggian rata-rata 67 m diatas permukaan laut, dengan tingkat kemiringan 0-40%. Struktur wilayah kota Kediri terbelah menjadi 2 bagian oleh sungai Brantas, yaitu sebelah timur dan

barat sungai. Wilayah dataran rendah terletak di bagian timur sungai yang meliputi Kecamatan Kota dan Kecamatan Pesantren, sedangkan wilayah dataran tinggi terletak dibagian barat sungai yaitu Kecamatan Mojoyoto yang manan dibagian barat sungai ini merupakan lahan kurang subur yang sebagian masuk kawasan lereng Gunung Klotok (472 m) dan Gunung Maskumambang (300 m).

Secara Administratif Kota Kediri dibagi 3 Kecamatan, yaitu:

- a. Kecamatan Mojoyoto (Barat)
- b. Kecamatan Kota (Tengah)
- c. Kecamatan Pesantren (Timur)

Dan berada ditengah Kabupaten Kediri dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara : Kecamatan Gampengrejo dan Kecamatan Grogol
- b. Sebelah Selatan :Kecamatan Kandat, Kecamatan Ngadiluwih dan Kecamatan Ringin Rejo
- c. Sebelah Timur : Kecamatan Wates dan Kecamatan Gurah
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Grogol dan Kecamatan Semen

b. Keadaan Demografi Kota Kediri

Sesuai dengan data statistik Kota Kediri penduduk di wilayah Kota Kediri pada tahun 2007 sebanyak 241.130 jiwa, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 118,545 jiwa dan perempuan sebanyak 122.585 jiwa, dengan tingkat kepadatan penduduk 3.803 jiwa/Km².

Perkembangan penduduk Kota Kediri tahun 2007 dibanding tahun 2006 adalah -0,5 persen, dimana perkembangan penduduk laki-laki relatif lebih besar dibandingkan penduduk perempuan yaitu -0,09 persen untuk laki-laki dan -0,015 persen untuk perempuan. Perkembangan penduduk periode 2006-2007 relatif lebih kecil dibandingkan dengan periode 2005-2006 yang mencapai 0,03 persen.

Bila ditinjau dari segi sosial, masyarakat Kota Kediri pada umumnya adalah suku Jawa yang sebagian besar memeluk agama Islam. Kehidupan mereka diwarnai oleh kehidupan serba religius. Hal tersebut ditunjang dengan keberadaan tempat-tempat pendidikan Islam yang menyebar diseluruh Kota Kediri, dan tersebar adalah pondok Pesantren Lirboyo yang terletak di Kecamatan Mojoyoto.

Dari uraian tentang demografi dan pembagian wilayah administrasi Kota Kediri dapat disimpulkan dalam sebuah tabel sebagai berikut

Tabel 2
Pembagian Wilayah Kota Kediri Secara Administratif Serta Jumlah Penduduk

Kecamatan	Desa / Kelurahan	Luas (Km2)	Jumlah RW	Jumlah RT	Jumlah Penduduk
Kota	Manisrenggo	1.764	6	21	3.024
	Rejo Mulyo	1.670	4	21	3.642
	Ngronggo	2.585	9	94	11.067
	Kaliombo	0.958	5	28	5.949
	Kampung Dalem	0.332	4	18	3.399
	Setonopande	0.383	4	28	5.152
	RinginAnom	0.050	2	8	1.339
	Pakelan	0.214	3	15	3.517
	Setonogedong	0.059	2	5	1.330
	Kemasan	0.228	2	8	2.092
	Jagalan	0.043	2	8	2.317
	Banjaran	1.209	12	74	8.321
	Ngadirejo	1.470	12	56	11.371
	Dandangan	1.100	12	45	6.615
	Balowerti	0.830	8	30	6.973
	Pocanan	0.214	2	9	2.039
	Semampir	1.791	6	29	6.849
JUMLAH		14.900	95	497	84.996
Pesantren	Blabak	3.354	10	30	5.028
	Bawang	3.449	8	31	4.890

	Betet	1.891	8	21	3.663
	Tosaren	1.361	14	39	5.101
	Banaran	0.94	8	22	3.655
	Ngletih	1.237	3	14	1.929
	Tempurejo	1.864	6	21	3.803
	Ketami	1.894	5	29	3.724
	Pesantren	1.356	5	28	4.277
	Bangsai	1.029	5	34	6.223
	Burengan	1.283	11	33	4.673
	Tinalan	0.926	10	33	4.932
	Pakunden	1.024	6	35	5.182
	Singonegaran	0.990	5	40	7.205
	Jamsaren	1.471	7	34	5.442
JUMLAH		23.903	111	444	69.727
Mojoroto	Pojok	3.212	5	25	7.479
	Campurejo	1.504	6	29	6.239
	Tamanan	1.079	3	14	3.466
	Banjarmlati	1.133	7	22	4.125
	Bandar Kidul	1.736	4	24	8.793
	Lirboyo	1.113	8	23	7.133
	Bandar Lor	1.386	7	38	8.793
	Mojoroto	2.429	11	41	10.927
	Sukorame	3.675	10	34	7.203
	Bujel	1.826	5	32	6.222
	Ngampel	1.952	4	26	4.725
	Gayam	1.319	8	31	3.216

	Mrican	1.418	7	32	6.584
	Dermo	0.819	2	17	2.946
JUMLAH		24.601	87	388	86.407

Sumber: Buku Kerja Kota Kediri (2003-2008)

Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa Kecamatan Mojoroto memiliki daerah yang paling luas yaitu 24,601 Km², namun untuk jumlah penduduk yang paling banyak terletak di Kecamatan Kota yaitu sebanyak 84,996 jiwa dengan luas wilayah 14.900 Km², sehingga dapat disimpulkan di Kecamatan Kota memiliki tingkat kepadatan penduduk paling tinggi yaitu 5.704 jiwa/Km².

Konsentrasi penduduk di kecamatan Kota ini bisa menyebabkan ledakan urbanisasi, munculnya perilaku masyarakat yang kurang sehat sehingga memicu banyak kejahatan dan pemerataan pendapatan yang tidak seimbang. Oleh karena itu Pemerintah Kota Kediri dinilai perlu untuk melakukan penyebaran pembangunan dan penciptaan lapangan kerja secara merata dalam konteks wilayah yang menyebar diseluruh Kota Kediri.

c. Visi dan Misi Kota Kediri

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana dan bagaimana akan dibawa agar tercapai pada tujuan yang diinginkan sebagai gambaran masa depan yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang.

Dengan memperhatikan latar belakang, kondisi, potensi dan masalah maka untuk melaksanakan pembangunan lima tahun kedepan maka perlu dirumuskan visi dan misi serta rencana strategis agar pembangunan menjadi terarah, terukur, tepat waktu dan tepat sasaran terlebih dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan hambatan dan ketidak pastian. Perumusan visi tersebut adalah

” Terwujudnya masyarakat Kota Kediri yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, damai dan sejahtera, berbasis pertanian didukung perdagangan dan perindustrian serta penyelenggaraan pemerintahan daerah yang profesional.”

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kota Kediri (2003-2008)

Dalam mewujudkan visi pembangunan Kota Kediri tersebut maka ditempuh dengan 6 misi pembangunan Kota Kediri yang meliputi:

1. Melaksanakan/ mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sebagai wujud peningkatan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mengembangkan kehidupan yang bermasyarakat untuk terwujudnya tatanan masyarakat yang taat terhadap peraturan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan kehidupan masyarakat yang aman, tertib, tentram, dan damai serta meningkatkan persatuan dan kesatuan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan masyarakat yang ditandai terpenuhinya kebutuhan pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, dan lapangan kerja.
4. Mengembangkan industri dan perdagangan berbasis pertanian dan berorientasi pada mekanisme pasar.
5. Pemberdayaan ekonomi kerakyatan, khususnya UMKM (Usaha Mengengah, Kecil, dan Mikro) yang berdaya saing tinggi.
6. Meningkatkan kemajuan dan kemandirian melalui penyelenggaraan Otonomi Daerah yang bertanggung jawab didukung penyelenggaraan pemerintah yang profesional.

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2003-2008)

Saat ini Pemerintah Kota Kediri memiliki 22 organisasi Dinas/kantor/badan dengan perincian sebagai berikut: 2 Badan Daerah, 12 Dinas Daerah dan 8 Kantor Daerah dengan pembentukan dan susunan berdasarkan Perda Kota Kediri Nomer 10 tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Sekretariat DPRD dan Perda Kota Kediri Nomer 12 Tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Daerah, serta Perda Nomer 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Status Desa menjadi Kelurahan.

Dari banyak Badan, Dinas dan Kantor yang ada di Kota Kediri yang menjadi fokus perhatian adalah sinergi (koordinasi) dari masing-masing organisasi karena dapat menjadi kekuatan bagi Pemerintah Kota Kediri dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Disamping itu koordinasi jaringan kerja juga menjadi perhatian karena kurangnya koordinasi bisa menjadi kelemahan bagi pemerintah untuk mencapai tujuan. Untuk itu diperlukan peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat melalui berbagai program dan kegiatan pokok yaitu:

- a. Program Pengembangan Sistem Manajemen Pemerintahan, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) pelatihan SDM aparatur pemerintah
 - 2) peningkatan kesejahteraan pegawai

- 3) rekrutmen dan penempatan pegawai yang tepat
 - 4) penempatan kinerja pegawai sebagai pelayan masyarakat
 - 5) penyempurnaan tugas pokok dan fungsi
 - 6) penyusunan dan pemantapan peraturan Perundang-undangan
- b. Program Peningkatan Dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendukung Kegiatan Pokonya Adalah Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendukung Kelancaran Tugas
- c. Program Peningkatan Kualitas Penanganan dan Pelayanan Sosial, Kegiatan Pokoknya:
- 1) melakukan identifikasi, inventarisasi dan analisis data/informasi masalah-masalah sosial
 - 2) melakukan penelitian dan pengembangan kesejahteraan sosial
 - 3) melakukan perencanaan, pendayagunaan pelatihan dan pendidikan tenaga kesejahteraan sosial
 - 4) meningkatkan kualitas aparatur dan lembaga pelayanan sosial
 - 5) mengembangkan sistem informasi kesejahteraan masyarakat
- d. Program Penanganan Kependudukan, Kegiatan Pokoknya:
- 1) melakukan pengkajian, pengembangan, penyediaan data dan informasi kependudukan
 - 2) melakukan sosialisasi kebijakan tentang kependudukan
- e. Pengembangan Informasi Komunikasi Media Massa, Kegiatan Pokoknya:
- 1) mendukung upaya pemerataan informasi bagi seluruh lapisan masyarakat
 - 2) pengembangan penyiaran baik melalui radio maupun media massa lainnya seara berkualitas dan mandiri
 - 3) menyediakan informasi pembangunan seluas0luasnya untuk kepentingan masyarakat
- f. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Penyiaran, Informasi dan Media Massa, Kegiatan Pokoknya:
- 1) membangun jaringan informasi dan komunikasi antatr pemerintah pusat provinsi ataupun antar daerah guna memperjuangkan kepentingan masyarakat

- 2) memfasilitasi tumbuh kembangnya pusat-pusat informasi yang mendukung terselenggaranya komunikasi secara transparan.

Adapun urutan Perundang-undangan sampai menjadi Pemerintah Kota adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948 tentang Prinsip Daerah Otonomi
- b. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 1950 STBL. Nomer 498/28 dicatat dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tanggal 14 Agustus 1950 tentang Pembentukan Kota Besar
- c. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957 tentang:
 - 1) Bentuk Pemerintahan Daerah Kota Praja
 - 2) Daerah Swatantra Tingkat 2
- d. Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 tanggal 25 September 1963 tentang Penghapusan Kawedanan dan Karisedenan.
- e. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1965 tentang:
 - 1) Daerah Otonomi
 - 2) Sebutan menjadi Kotamadya dengan Sk/42/UM tanggal 26 Mei 1966 mengubah Kota Praja menjadi Kota madya
- f. Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah
- g. Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
Didalamnya terdapat perubahan penyebutan Kotamadya menjadi Kota, maka Penyebutan pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Kediri berubah menjadi Pemerintah Kota Kediri.

Hingga sekarang Kota Kediri sudah mengalami 10 kali pergantian kepemimpinan dibawah Pemerintah Republik Indonesia. Dari pemimpin yang pertama hingga periode Kepemimpinan Dr. H. Samsul Azhar, Sp PD (2008-sekarang). Kota Kediri mengalami banyak kemajuan dalam pembangunan, baik pembangunan yang bersifat fisik maupun pembangunan yang non-fisik. Keindahan Kota Kediri terlihat setelah Kota Kediri mencanangkan slogan Kediri Bersemi. Berbagai prestasi diraih dan diperoleh tidak terkecuali dibidang oleh raga yang mulai bangkit dengan melajunya PERSIK ke devisi 1 liga Indonesia.

Sehingga tidak terlalu muluk apabila Kota Kediri memang mewarisi kebesaran Kerajaan Kediri.

Tabel 3
Nama Walikota Kediri Sejak 1945 Sampai Sekarang

No	Nama Walikota	Periode
1	R. Soeprapto	1945-1950
2	R. Dwidjo Soemarto	1950-1960
3	R. Soedjono	1960-1966
4	Hartojo	1966-1968
5	Anwar Zainudin	1968-1973
6	Drs. Soedarmanto	1973-1978
7	Drs. Setijono	1978-1989
8	Drs. Wijoto	1989-1999
9	Drs. H. A, Maschut	1999-2008
10	Dr. H Samsul Ashar, Sp PD	2008-Sekarang

Sumber: Buku Kerja Kota Kediri (2003-2008)

2. Gambaran umum Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

a. Geografi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dinas Pengelolaan Pasar merupakan salah satu Dinas yang terdapat dalam wilayah Kota Kediri. Terletak pada bagian barat dari pusat Kota Kediri, dengan jarak dari pusat pemerintahan Kota Kediri kurang lebih 7 km. Ditinjau dari letak geografik, maka batas-batas wilayah Dinas Pengelolaan Pasar adalah :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Bakesbanglinmas, Kota Kediri.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Pasar Bandar Kota Kediri.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Polisi Militer Kota Kediri.
- Sebelah Timur berbatasan dengan POLWIL, Kota Kediri.

Wilayah Dinas Pengelolaan Pasar yang demikian, mempunyai kurang lebih 7 km. Sebagian besar dipenuhi bangunan berupa ruangan-ruangan kerja, dan dibagian depan terdapat lapangan yang dijadikan tempat apel pagi dan sebelah selatan dipakai untuk parkir kendaraan pegawai.

Jumlah pegawai Dinas Pengelolaan Pasar seluruhnya terdapat 114 orang dengan jumlah pegawai honorer 23 orang, namun yang bekerja pada kantor Dinas Pengelolaan Pasar 32 orang dan pegawai honorer 23 orang selebihnya bekerja di lapangan atau di pasar-pasar di bawah pemerintahan Dinas Pengelolaan Pasar, pasar-pasar tersebut diantaranya:

1. Pasar Grosir

Pasar Grosir yang terletak di kelurahan Ngronggo Kota Kediri merupakan salah satu pasar yang di urusi pengelolaannya oleh Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dimana terdapat 50 bedak dengan pemungutan retribusi pasarnya seribu rupiah per harinya. Pasar Grosir khusus berjualan atau tempat grosir buah dan sayur saja.

2. Pasar Setono Betek

Pasar Setono Betek mempunyai 150 kios yang terdiri satu lantai namun lahan dari pasar ini sangat luas. Bahkan dulunya pasar Setono Betek ini pernah terbakar dan segera diperbaiki oleh Dinas Pengelolaan pasar. Pasar Setono Betek ini merupakan pasar yang terbesar di Kota Kediri yang beralamat di Jl Patimura Kota Kediri.

3. Pasar Pahing

Pasar Pahing mempunyai 60 kios yang terletak dilantai 1 dan dilantai 2 yang beralamat di Jl Patimura Kota Kediri hamper bersebelahan dengan pasar Setono Betek. Namun dengan dibangunnya Pasar Pahing sekarang, pedagang enggan menempati kios-kios yang berada dilantai 2. Selain listriknya sering mati juga pasar yang terletak di lantai 2 jarang dikunjungi oleh pembeli karena pembeli harus naik turun tangga sehingga penjual yang menempati lantai 2 jarang laku dan mengakibatkan lantai 2 pada pasar Pahing banyak kosong.

4. Pasar Bandar

Terkesan sama dengan pasar Pahing, pasar Bandar yang terdiri dari 2 lantai juga mengalami masalah pada lantai 2. lantai 2 pada pasar Bandar juga sepi dari pedagang dan pembeli karena pada umumnya pembeli malas untuk naik turun anak tangga apalagi saat hujan turun. Pasar Bandar terdiri dari 124 kios yang terbagi 2 lantai. Namun dengan keadaan lantai 2 seperti itu maka

tidak ada pedagang yang menyewa yang mengakibatkan menurunnya pemungutan retribusi pasar yang mempengaruhi Pendapatan Asli Daerah.

5. Pasar Bandar Ngalim

Pasar Bandar Ngalim merupakan pasar yang terkecil di Kota Kediri, selain tempatnya di bawah jembatan baru juga rawan banjir ketika sungai Brantas menguap. Pada pasar Bandar Ngalim terdiri dari 40 kios yang penataannya masih kurang rapi. Rencana kedepan Dinas Pengelolaan Pasar akan memindahkan pasar tersebut ketempat yang lebih layak.

6. Pasar Mrican

Pasar Mrican terletak di Kecamatan Mojoroto dengan jumlah kios 55. Pasar ini rame dari pembeli karena salah satu terbesar pasar di kawasan Kecamatan Mojoroto. Pasar Mrican ini termasuk pasar yang banyak memberikan kontribusi pada peningkatan PAD Kota Kediri karena pemungutan retribusinya lancar.

7. Pasar Hewan

Pasar Hewan tidak terdapat kosis atau bedak jadi pemungutan retribusinya berdasarkan pada transaksi penjualannya. Jika ada penjual yang mau menjual hewannya misalnya sapi maka ada petugas lapangan dari Dinas Pengelolaan Pasar yang dilapori setiap adanya transaksi. Terkadang Dinas Pengelolaan Pasar juga memberikan sewa terhadap jumlah hewan yang masuk pada pasar Hewan sehingga jika terjadi transaksi petugas tidak lagi mengecek satu persatu.

b. Visi dan Misi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dengan mengacu dan memperhatikan visi Kota Kediri, maka ditetapkan visi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri adalah sebagai berikut:

”Menjadikan suatu unit kerja yang mampu mengelola pembangunan pasar dan kebersihan serta memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mewujudkan lingkungan masyarakat yang agamis dan sejahtera”

Upaya untuk mencapai dan mewujudkan visi tersebut perlu dirumuskan misi yang merupakan penjabaran visi dalam bentuk kegiatan yang akan dilakukan. Maka perlu ditetapkan misi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri sebagai berikut:

1. Mewujudkan pembangunan dan pelayanan pasar

2. Peningkatan pelayanan kebersihan dari semua aspek dan komponen di tengah-tengah masyarakat sehingga terwujud kota yang bersih, nyaman, asri dan lestari.
3. Meningkatkan pelayanan pasar dan kebersihan dalam rangka usaha memperbesar kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD)
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dibidang pengelolaan pelayanan pasar dan kebersihan pasar maupun dibidang penggalan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD)

c. Tugas Pokok Dan Fungsi Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pengelolaan pasar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pelayanan pasar, mengatur, mengkoordinasikan keamanan dan ketertiban pasar, memungut retribusi, menyelenggarakan pungutan atau pemasukan daerah sesuai ketentuan yang berlaku, menciptakan kebersihan dan keindahan pasar sesuai dengan kebijakan Walikota.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan serta pemberian perijinan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku;
2. Pelaksanaan sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;
3. Pelaksanaan bimbingan teknis, pengawasan, pengendalian pengelolaan pasar, pemeliharaan sarana dan prasarana pasar, keamanan, ketertiban dan kebersihan pasar;
4. Pelaksanaan Pemungutan Retribusi Pasar dan pemasukan pendapatan daerah lainnya sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
5. Pengelolaan seluruh pasar dan lingkungan pasar;

6. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, perlengkapan/peralatan, anggaran/keuangan, ketatalaksanaan dan pembinaan organisasi Dinas;
7. Pelaksanaan koordinasi dengan Intansi/Unit kerja terkait;
8. Pengelolaan dan pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pengelolaan Pasar.

Adapun tugas daripada Kepala Dinas adalah sebagai berikut:

1. Memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud diatas
2. Memimpin dan memberdayakan bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi;
3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota. Kepala Dinas berkewajiban melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi, simplikasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar maupun dengan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dan Instansi lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam koordinasi Kepala Dinas.

Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Unit Pelaksana Dinas melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi, simplikasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar maupun dengan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dan Instansi lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam koordinasi Kepala Dinas.

Setiap pimpinan unit/satuan organisai dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar berkewajiban :

- a. Melaksanakan tugas sesuai uraian tugas yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab kepada Atasan Langsung dengan menyampaikan laporan secara tertulis hasil pelaksanaan tugas secara cepat dan tepat;
- b. Memimpin dan memberdayakan bawahan masing-masing dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Laporan diolah dan dievaluasi sebagai bahan laporan tiap jenjang jabatan dan sebagai bahan untuk menyusun kebijaksanaan lebih lanjut.

**d. Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas Pada Dinas Pengelolaan Pasar
Kota Kediri**



Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai 4 sub bidang dan 1 Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah 4 sub bidang dan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar beserta tugas pokok dan fungsinya:

1. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan koordinasi bidang administrasi umum, kepegawaian, keuangan, rumah tangga, perlengkapan, protokol, hubungan masyarakat, pemeliharaan, penyusunan program dan perencanaan serta laporan Dinas Pengelolaan Pasar;

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- a. Pelaksana koordinasi penyusunan program kerja Dinas, pengumpulan dan pengolahan data serta pelaporan dan hubungan masyarakat;
- b. Pelaksana pengelolaan keuangan / anggaran Dinas;
- c. Pelaksana pengelolaan kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, protokol dan surat menyurat Dinas;
- d. Pelaksanaan tugas – tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Bagian Tata Usaha membawahi 2 (dua) Sub Bagian :

- a. Sub Bagian Umum;
- b. Sub Bagian Penyusunan Program.

Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugas berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Umum mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan surat menyurat dan kearsipan;
- b. Menyusun rencana kebutuhan dan melaksanakan kegiatan – kegiatan tata usaha serta pemeliharaan perlengkapan dan peralatan kantor;
- c. Merencanakan dan mengusulkan anggaran Dinas;
- d. Melaksanakan Administrasi Keuangan Dinas;
- e. Mengurus dan menyelenggarakan penggajian dan pembayaran hak-hak keuangan pegawai;
- f. Menyusun perencanaan dan mengurus pemeliharaan kebersihan dan keamanan kantor, tugas keprotokolan dan perjalanan Dinas;
- g. Menyiapkan data dan mengolah administrasi kepegawaian;
- h. Penyelenggarakan tata usaha kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, pengusulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pembinaan karier pegawai;
- i. Menyiapkan bahan untuk menyusun dan menyempurnakan organisasi, tata laksana, kegiatan dokumentasi serta mengelola perpustakaan Dinas;
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

Sub Bagian Penyusunan Program mempunyai tugas;

- a. Mengumpulkan dan mensistematiskan data untuk bahan penyusunan program;
- b. Merumuskan dan melaksanakan penyusunan program Dinas;
- c. Melaksanakan analisis dan evaluasi serta pengendalian dalam pelaksanaan program;
- d. Penyiapan bahan penyempurnaan Organisasi dan Tatalaksana Dinas;
- e. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan program;
- f. Menyusun anggaran Dinas;
- g. Penyiapan bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban Walikota;
- h. Menyusun laporan program tahunan Dinas;
- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Bidang Retribusi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan dan evaluasi pendapatan retribusi pasar dan melaksanakan pengawasan pemungutan pasar.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Retribusi mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan perencanaan pendapatan pasar dan penagihan kepada wajib retribusi;
- b. Pelaksanaan pembukuan semua penerimaan atau penyetoran retribusi;
- c. Pelaksanaan usaha-usaha intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan pasar;
- d. Penyediaan informasi perkembangan sumber-sumber pendapatan pasar;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Retribusi, terdiri dari :

- a. Seksi Penagihan dan Penerimaan;
- b. Seksi Pembukuan;

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

Seksi Penagihan dan Penerimaan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan Pemantauan kegiatan penarikan;
- b. Melaksanakan perencanaan penerimaan pendapatan retribusi pasar;
- c. Melaksanakan pemantauan penyetoran hasil penagihan dan penerimaan retribusi pasar;
- d. Mengadakan koordinasi dengan seksi lainnya;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Retribusi sesuai bidangnya.

Seksi Pembukuan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan pembukuan hasil pemungutan retribusi oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar;
- b. Menyelenggarakan administrasi atau berita penerimaan retribusi;
- c. Menyusun laporan penerimaan retribusi;
- d. Membukukan pengelolaan karcis atau formulir untuk pemungutan retribusi dan surat paksa;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Retribusi.

3. Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan mempunyai tugas penyusunan program dan penyusunan petunjuk teknis tentang ketertiban dan keamanan serta pengawasan pelaksanaan teknis ketertiban dan keamanan lingkungan pasar yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Dinas Pasar;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program pengendalian dalam rangka pelaksanaan Pemeliharaan ketertiban, keamanan dan pengawasan pasar;
- b. Pengawasan pelaksanaan program pengendalian ketertiban dan keamanan yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar.
- c. Pelaksanaan koordinasi dengan Bagian dan Bidang lainnya;
- d. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan, terdiri dari :

- a. Seksi Ketertiban dan Keamanan;
- b. Seksi Pengawasan Pasar;

Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.

Seksi Ketertiban dan Keamanan, mempunyai tugas :

- a. Menyiapkan petunjuk tentang ketertiban dan keamanan pasar;
- b. Membantu segala peristiwa berkaitan dengan ketertiban dan keamanan pasar;
- c. Memberikan saran atau pertimbangan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka ketertiban dan keamanan pasar;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.

Seksi Pengawasan Pasar mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan kegiatan pengawasan pelaksanaan pengendalian ketertiban dan keamanan pasar yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Dinas Pasar;
- b. Membuat Laporan hasil pengawasan pasar secara berkala;
- c. Menyusun petunjuk pelaksanaan pengawasan pasar sesuai dengan peraturan yang berlaku;

- d. Mengadakan evaluasi pelaksanaan dan pengendalian ketertiban Pasar;
 - e. Mengikuti dan menganalisis laporan-laporan atau peristiwa yang menyangkut ketertiban dan keamanan dalam pasar;
 - f. Melaksanakan usaha-usaha untuk membantu kelancaran pelaksanaan, pemungutan retribusi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melakukan tindakan sementara untuk mencegah terjadinya pelanggaran;
 - g. Melakukan pemeriksaan yang meliputi penggunaan fasilitas pasar dan tertib perpasaran sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.
4. Bidang Pemeliharaan mempunyai tugas di bidang pemeliharaan kebersihan dan pemeliharaan bangunan serta fasilitas umum yang meliputi perencanaan, penyusunan petunjuk teknis pemeliharaan kebersihan, bangunan dan fasilitas umum pasar serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program pemeliharaan;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Pemeliharaan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perencanaan dan penyusunan program pemeliharaan serta perawatan sarana fisik;
- b. Pengawasan pelaksanaan pemeliharaan untuk meningkatkan pelayanan kepada pemakai jasa pasar atau masyarakat;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pemeliharaan, terdiri dari :

- a. Seksi Kebersihan;
- b. Seksi Pemeliharaan Bangunan Pasar.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pemeliharaan.

Seksi Kebersihan, mempunyai tugas :

- a. Menyusun program pengendalian dan pelaksanaan dalam rangka memelihara kebersihan pasar;

- b. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pemeliharaan kebersihan pasar;
- c. Mengadakan komunikasi, konsultasi dan koordinasi dengan aparat pemerintah dalam rangka memelihara kebersihan pasar;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pemeliharaan.

Seksi Pemeliharaan Bangunan, mempunyai tugas :

- a. Menyusun program pengendalian dan pelaksanaan dalam rangka memelihara kebersihan pasar;
 - b. Melaksanakan Pengawasan terhadap perbaikan dan pengaturan saluran air dan penerangan pasar;
 - c. Melaksanakan pengawasan terhadap pemeliharaan serta perawatan sarana fisik;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pemeliharaan.
5. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar mempunyai tugas :
- a. Melaksanakan pemungutan retribusi pasar dan penagihan kepada wajib retribusi;
 - b. Melaksanakan pembukuan semua penerimaan dan penyetoran retribusi;
 - c. Melaksanakan penyetoran penerimaan pungutan retribusi;
 - d. Melaksanakan pengendalian ketertiban dan keamanan lingkungan pasar;
 - e. Melaksanakan pemeliharaan kebersihan pasar;
 - f. Melaksanakan pemeliharaan gedung dan fasilitas yang ada di pasar;
 - g. Melaksanakan pelayanan kepada pemakai jasa pasar;
 - h. Melaksanakan pembuatan laporan pelaksanaan tugas-tugas kepada Kepala Dinas;
 - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar, terdiri dari :

- a. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Setonobetek;
- b. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dan Banjaran;

- c. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Bandar dan Aloon-aloon;
- d. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Hewan.

Masing-masing Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dipimpin oleh seorang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

e. Keadaan Umum Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Kota Kediri

Pemerintah Kota Kediri memiliki sejumlah pegawai yang merupakan komponen utama untuk menggerakkan suatu organisasi. Perhatian utama terhadap pegawai menjadi sangat penting, dengan tidak meninggalkan faktor lainnya seperti struktur dan tata kerja, peralatan, dan prasarana lainnya.

Berdasarkan data terakhir yang diperoleh bahwa pegawai yang ada pada pemerintah daerah Kota Kediri adalah sebanyak 13.284 orang pegawai secara keseluruhan mulai dari pangkat/golongan yang terendah sampai pangkat/golongan tertinggi. Untuk mengetahui lebih jelasnya tentang komposisi pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas pemerintah daerah Kota Kediri, berikut merupakan data konkret tentang beberapa klasifikasi pegawai pemerintah daerah Kota Kediri yang berdasar tingkat pendidikan, pangkat golongan.

1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya. Adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4

**Komposisi Pegawai Berdasarkan Atas Tingkat Pendidikan Pada
Dinas Pengelolaan Kota Kediri**

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	S-2	3	9,4
2	S-1	10	31,2

3	D-III	1	3,1
4	SLTA	10	31,2
5	SLTP	6	18,8
6	SD	2	6,3
	JUMLAH	32	100

Sumber: Daftar Absen Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang berpendidikan S-2 berjumlah 3 orang dengan persentase 9,4%. Yang berpendidikan S-1 berjumlah 10 orang dengan persentase 31,2%. Pegawai yang berpendidikan D-III berjumlah 1 orang dengan persentase 3,1%. Pegawai yang berpendidikan SLTA berjumlah 10 orang dengan persentase 31,2%. Pegawai yang berpendidikan SLTP berjumlah 6 orang dengan persentase 18,8%. Sedangkan yang berpendidikan SD berjumlah 2 orang dengan persentase 6,3%.

Meskipun pegawai yang mempunyai pendidikan tinggi jumlahnya sedikit namun sebagian besar telah menduduki jabatan struktural. Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM berdasarkan tingkat pendidikan yang ideal (sarjana) masih kurang dan yang akan datang. Sehingga perlu adanya motivasi dari pimpinan pada pegawai agar mereka meneruskan jenjang pendidikannya terutama pegawai yang belum berpendidikan sebagai sarjana.

Dengan melihat data tersebut di atas maka jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S-2 berjumlah 3 dan pada tingkat pendidikan ini mereka tersebar pada jabatan-jabatan struktural yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai lainnya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri. Dengan data di atas maka selanjutnya terdapat komposisi pegawai berdasarkan pangkat/golongan.

2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Golongan atau pangkat merupakan suatu bentuk kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu. Oleh karena seorang PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan pangkat / Golongan.

Tabel 5
Komposisi Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri
Menurut Pangkat/Golongan Per 31 Oktober 2008

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	I	2	6,3%
2	II	4	12,5%
3	III	14	43,75%
4	IV	12	37,5%
JUMLAH		32	100%

Sumber : daftar normatif PNS di lingkungan Unit Kerja Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri Tahun 2008

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa dari keseluruhan pegawai di Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang berjumlah 32 orang, yang memiliki golongan I sebanyak orang (6,3%), golongan II yaitu sebanyak 4 orang (12,5%). Golongan III 14 orang (43,75%), sedangkan pegawai yang memiliki golongan IV sebanyak 12 orang (37,5%).

Dengan memperhatikan data tersebut di atas, dimana banyak para pegawai yang mempunyai golongan III, tetapi meskipun demikian mereka belum mendapatkan jabatan sebagaimana yang telah dipersyaratkan. Hal ini disebabkan oleh karena latar belakang pendidikan saat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang rata-rata berpendidikan SLTA. Untuk itu perlu adanya pembinaan yang nantinya mereka benar-benar siap untuk dapat menduduki jabatan atau menjadi pimpinan yang berkualitas, mempunyai mentalitas yang baik, profesional dan berdisiplin tinggi.

3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas

Masa tugas atau masa kerja seorang pegawai akan mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut dalam penguasaan tugasnya selama bekerja di lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan masa tugasnya.

Tabel 6
Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas pada
Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	1-10	5	15,6
2	11-20	20	62,5
3	21-30	4	12,5
4	31-40	3	9,4
	JUMLAH	32	100

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas komposisi pegawai berdasarkan masa tugas pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, bahwasanya pegawai yang masa tugasnya 1-10 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 15,6%. Pegawai yang masa tugasnya 11-20 tahun berjumlah 20 orang dengan persentase 62,5%. Pegawai yang bermasa tugas 21-30 tahun berjumlah 4 orang dengan jumlah persentase 12,5%. Sedangkan pegawai yang bermasa tugas 31-40 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 9,4%.

4) Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

Status kepegawaian seorang pegawai menunjukkan bahwa dia sudah diangkat sebagai PNS atau masih CPNS, hal ini sangat mempengaruhi jabatannya serta berdampak pula pada sistem penggajian.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan status kepegawaian.

Tabel 7

**Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian pada
Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri**

NO	STATUS KEPEGAWAIAN	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	Tetap	32	58,18
2	Honoror	23	41,82
	JUMLAH	55	100

Sumber: Daftar Normatif PNS Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas tentang komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaian pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, yang status pegawai tetap berjumlah 32 orang dengan presentase 58,18%. Sedangkan yang berstatus pegawai honoror berjumlah 23 orang dengan presentase 41,82%.

B. Fokus Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

a. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinannya.

Terjalannya komunikasi 2 arah baik formal maupun informal antara pemimpin dan bawahan didalam suatu organisasi memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dimaksudkan antara pemimpin dan bawahan sangat penting dilakukan, dimana komunikasi yang terjadi tidak hanya merupakan komunikasi satu arah antara pemimpin dan bawahan saja tetapi komunikasi tersebut juga bisa berupa penyampaian ide atau gagasan dari kedua belah pihak untuk kemajuan bersama.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada dinas pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pegawai tentang komunikasi yang terjalin oleh pimpinan.

Tabel 8

**Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan Dalam
Berkomunikasi Dengan Bawahan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri**

NO	TINGKAT KOMUNIKASI	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	25	78,1

2	Kurang Baik	7	21,9
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan komunikasi berjalan dengan baik berjumlah 25 orang dengan presentase 78,1 persen. Yang menyatakan komunikasi berjalan kurang baik berjumlah 7 orang dengan presentase 21,9 persen. Sedangkan yang menyatakan tidak pernah tidak ada.

Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja. Meskipun organisasi telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir antara memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi-instruksi, petunjuk, saran, dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik. Hal ini memberikan pengertian bahwa dalam organisasi yang telah menggunakan alat-alat komunikasi yang modern antara pimpinan yang pandai berbicara dapat saja terjadi *miss communication* atau *miss understanding* maka dikatakan komunikasi kurang berjalan dengan lancar dalam sebuah organisasi.

Untuk lebih jelasnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Jum'at tanggal 10 Oktober 2008 adalah sebagai berikut:

“Komunikasi selalu dilakukan setiap hari baik searah maupun 2 arah. Tidak hanya komunikasi mengenai masalah pekerjaan namun juga tiap apel pagi dan rapat-rapat Dinas dan juga masalah-masalah pribadi saat jam istirahat. Diharapkan dengan adanya komunikasi pegawai tidak sungkan lagi melaporkan jika ada penyimpangan atau masalah-masalah dalam Dinas.”

Senada dengan Bapak Adi Wiyono, pendapat yang sama dikemukakan oleh Ibu Firsta selaku staf Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2008 bahwa:

“Kepala Dinas selalu berkomunikasi dengan para pegawai, pada saat ada masalah misalnya Kepala Dinas selalu mengadakan rapat sebagai suatu upaya pemecahan masalah. Dan komunikasi juga dilakukan oleh Kepala Dinas saat jam istirahat misalkan pada saat sholat dan makan siang.”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bidang Kemanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 bahwa:

“Dalam hal berkomunikasi dengan pegawai, Kepala Dinas sudah melakukannya dengan baik. Kepala Dinas sesekali mendekatkan diri dengan mendatangi setiap Sub Bidang untuk menanyakan ada permasalahan apa yang dihadapi atau perlu untuk ditangani oleh Kepala Dinas. Ini merupakan bentuk kecil dari pada komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugasnya.”

Komunikasi yang dilakukan dengan baik dapat menunjang dalam pelaksanaan tugas antara pemimpin dengan para pegawainya. Pegawai dalam bekerja jika mengalami kesulitan tidak enggan lagi mengkonsultasikan dengan pimpinan. Diharapkan adanya komunikasi yang baik dengan pegawai tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

b. Kegiatan pengawasan kerja dan dilaksanakan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam bekerja.

Pengawasan dalam organisasi sangat penting karena dengan pengawasan ini dapat diketahui apakah tugas atau sasaran yang telah ditetapkan dapat kita capai. Dan tidak hanya itu bahkan pengawasan merupakan sarana untuk mengetahui sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang kita tetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan bagi organisasi. Oleh karena itu dapat juga dikatakan bahwa fungsi manajemen akan lengkap apabila pengawasan sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pengawasan yang dilakukan pemimpin dalam sebuah organisasi berorientasi kedalam. Mengawasi adanya penyimpangan yang dilakukan dan juga mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dan lebih-lebih ditujukan kepada bawahan yang bekerja. Dalam hal ini pemimpin harus mampu menunjukkan letak yang terjadi dan berbuat baik untuk memperbaiki penyimpangan tadi serta memberi arahan agar penyimpangan-penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi. Adanya sikap demikian tidak dimiliki bawahan, pemimpin perlu terus membenahi diri dan berbuat terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam pengawasan ini dapat dilakukan secara preventif yaitu pengawasan dini guna mengantisipasi terjadinya penyimpangan sebelum kegiatan dijalankan.

Dan juga ada pengawasan represif dimana pengawasan ini berjalan apabila pekerjaan telah selesai dilakukan. Keduanya saling melengkapi dan mempunyai kelebihan masing-masing. Namun yang jelas bagaimanapun perlu berbuat dalam pengawasan ini perlu merujuk kepada dua bentuk pengawasan, sehingga dengan demikian bawahan dalam bekerja dapat terarah dan untuk mendukung terjadinya tujuan organisasi secara tepat dan baik.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada Dinas Pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pendapat pegawai tentang kemampuan pemimpin dalam memberikan pengawasan.

Tabel 9
Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pemimpin dalam
Memberikan Pengawasan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	PENGAWASAN OLEH PIMPINAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	22	68,75
2	Cukup baik	8	25
3	Kurang baik	2	6,25
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam memberikan pengawasan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan baik berjumlah 22 orang dengan presentase 68,75 persen. Yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan cukup baik berjumlah 8 orang dengan presentase 25 persen. Sedangkan yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan kurang baik berjumlah 2 orang dengan presentase 6,25 persen.

Pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Dengan pengawasan yang baik pelaksanaan tugas akan berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana. Pemimpin harus bisa mengawasi secara mendetail tugas-tugas yang telah diberikannya agar tidak terjadi atau meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Pengawasan dikatakan cukup baik jika dalam sebuah pengawasan yang dilakukan pemimpin, pemimpin

selalu mengawasi namun tidak terlalu mendetail setiap pekerjaan yang diberikannya karena pekerjaan yang diberikan sudah merupakan tugas yang rutin dikerjakan oleh pegawainnya. Terkadang ada juga seorang pemimpin yang kurang melakukan pengawasan, pemimpin yang seperti ini terkesan tidak mau tahu tentang baik buruknya hasil tugas yang dikerjakan oleh pegawainya, maka hasil tugas tidak bisa maksimal karena tidak diawasi secara intensif oleh pemimpin.

Selanjutnya untuk mengetahui kegiatan pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas kepada bawahannya, berikut wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas pada hari Jum'at tanggal 10 Oktober 2008:

“ Pengawasan yang dilakukan sudah cukup berjalan dengan baik. Dalam hal ini selaku Kepala Dinas bukan hanya sekedar memberikan tugas-tugas atau membagikan tugas kepada bawahan tatapi juga memantau atau mengawasi mulai dari tugas diserahkan hingga tugas tersebut selesai dikerjakan. Dalam pengawasan ini dilakukan secara berjenjang yaitu Kepala Sub Bidang mengawasi kinerja pegawainya dan melaporkannya ke Kepala Dinas. Pengawasan dilaksanakan guna untuk menghindari adanya penyimpangan yang terjadi dalam sebuah organisasi terutama organisasi publik yang menyangkut kepentingan masyarakat seutuhnya. Selain itu bawahan juga dapat merasakan bahwa pimpinan sangat perhatian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.”

Bebeda dengan pendapat yang diungkapkan oleh Kepala Dinas, pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Hartonto selaku Kepala Bidang Retribusi pada tanggal 8 Januari 2009 bahwa:

“Dalam hal pengawasan Kepala Dinas terlalu berlebihan ini dikarenakan masalah retribusi yang kadang penyeterannya masih mengalami keterlambatan dimana diakibatkan oleh para pedagang yang terkadang belum mau membayar. Dalam hal ini Kepala Dinas selalu menanyakan tentang pungutan retribusi sesering mungkin. Padahal laporan akhir diserahkan setiap akhir bulan hal ini menyebabkan kinerja Sub Bidang Retribusi selalu dikejar-kejar target.”

Namun pendapat senada dengan Kepala Dinas juga diungkapkan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bidang Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 mengemukakan:

“Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas dilakukan secara berjenjang artinya Kepala Dinas mempercayakan pengawasan tugas kepada Kepala Sub Bidang dimana nantinya Kepala Sub bidang tersebut itu akan melaporkan kepada Kepala Dinas mengenai pengawasan yang telah dilakukannya. Namun kadang-kadang Kepala Dinas turun langsung untuk melakukan pengawasan kerja terhadap para pegawainya, terutama dalam hal ini adalah pegawai-

pegawai yang ada di lapangan atau di pasar dalam melaksanakan pemungutan retribusi pasar.”

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan mempunyai perhatian yang besar atas tugas-tugas yang didelegasikan kepada bawahannya. Kepala Dinas selalu perhatian terhadap setiap tugas yang diberikannya dan Kepala Dinas juga ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan hasilnya.

c. Cara Kepala Dinas selaku pimpinan dalam mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Keberhasilan pencapaian tugas dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam memberikan arahan kepada bawahan dalam bekerja. Tidak semua tugas yang diemban bawahan dimengerti semuanya, begitu juga sebaliknya pimpinan tentunya tidak semua mengetahui secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itulah dijalin kerjasama sehingga kegiatan mengarahkan dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Dan ini tentunya untuk memudahkan dan demi kelancaran kegiatan yang dilaksanakan.

Begitu pula dengan adanya kegiatan yang demikian oleh pemimpin, bawahannya merasa diperhatikan dan motivasi kerja bawahan yang pada gilirannya nanti jelas akan menguntungkan bagi organisasi dalam usahanya mencapai tujuan.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada Dinas Pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pendapat pegawai tentang kemampuan pemimpin dalam memberikan pengarahan.

Tabel 10

Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan dalam Memberikan Pengarahan pada Dinas Pegelolaan Pasar Kota Kediri

NO	PENGARAHAN OLEH PIMPINAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	25	78.1
2	Cukup baik	5	15.6
3	Kurang baik	2	6,3
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam memberikan pengarahan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan sangat baik berjumlah 25 orang dengan presentase 78,1 persen. Yang menyatakan cukup baik berjumlah 5 orang dengan presentase 15,6 persen. Sedangkan yang menyatakan kurang baik berjumlah 2 orang dengan persentase 6,3 persen.

Pengarahan yang dilakukan dengan baik seperti mengarahkan dengan jelas dan memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan tugas sangat penting dilakukan oleh pemimpin. Dengan pengarahan akan terjadi interaksi yang baik antara atasan dan bawahan maka pegawai tidak sungkan lagi untuk mengutarakan kesulitan-kesulitan yang dialami pada saat pelaksanaan tugas. Pengarahan dikatakan cukup baik karena dalam pengarahan ini pemimpin memberikan arahan jika memang dibutuhkan dengan kriteria tugas-tugas yang bobotnya cukup berat. Ada juga pemimpin yang bersifat cuek terhadap tugas-tugas yang telah diberikan, dalam hal ini pemimpin tidak memberikan arahan tugas sama sekali maka dapat dikatakan pemimpin kurang baik dalam pemberian pengarahan tugas.

Untuk lebih jelasnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Senin tanggal 13 Oktober 2008 adalah sebagai berikut:

“Dalam kaitannya dengan aktivitas pemberian pengarahan biasanya dilakukan secara rutin yaitu diadakannya rapat staf 1 bulan sekali guna untuk mengarahkan dan menjelaskan yang hendak dilaksanakan atau diperbarui oleh masing-masing sub bidang. Selain itu misalkan ada diarahkan lagi biasanya Kasubag yang diperlukan dipanggil dan diarahkan mengenai hal-hal apa saja yang harus diperbarui”

Sejalan dengan pemikiran Kepala Dinas, Bapak Surya Darma selaku staf bagian Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 mengemukakan:

“Kegiatan pengarahan dalam kinerja selalu dilakukan oleh Kepala Dinas meskipun pendelegasian tugas sudah diserahkan kepada pegawainya namun Kepala Dinas selalu memantau dan mengarahkan karena bagaimanapun tanggung jawab tugas juga menjadi tanggung jawab kita semua termasuk Kepala Dinas.”

Oleh karena itu berdasarkan data-data diatas bisa dikatakan pimpinan dianggap mampu dalam memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau kontrol pimpinan sangat kuat. Kesan otoriter akan menghilang jika kita melihat data hasil dari wawancara diatas, yaitu pimpinan mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Hal ini akan memudahkan interaksi antara atasan dan bawahan.

Peranan pemimpin dalam memberikan arahan, petunjuk dan perintah kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. Hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi keragu-raguan dalam menyelesaikan tugas.

d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas melibatkan bawahannya.

Pimpinan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan ataupun organisasi bisnis dalam pelaksanaan tugasnya sering kali melakukan aktivitas pengambilan keputusan, apakah ini keputusan yang mengikat keluar atau kedalam organisasi.

Melihat dari sudut kepentingan dan efek keputusan yang dibuat oleh pimpinan tersebut, maka sangat perlu adanya kehati-hatian dan pandangan yang tepat dari pemimpin terhadap hal-hal yang diputuskan tersebut. Hal ini tentunya harus dilaksanakan dan merujuk kepada ketentuan yuridis yang ada sesuai dengan data dan informasi yang akurat dan terpercaya maka keputusan yang dibuat akan lebih bermanfaat, baik buat pimpinan ataupun pihak-pihak yang dikenakan dalam pengambilan keputusan.

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

Tabel 11

Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

No	Keterlibatan Pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Tinggi	15	46,9

2	Sedang	10	31,2
3	Rendah	7	21,9
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan yang menyatakan tinggi berjumlah 15 orang dengan presentase 46,9 persen. Yang menyatakan sedang berjumlah 10 orang dengan presentase 31,2 persen. Sedangkan yang menyatakan rendah berjumlah 7 orang dengan presentase 21,9 persen.

Pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi bekerjasama dengan sekelompok orang yang disebut bawahannya. Aktivitas pengambilan keputusan yang merupakan salah satu tugas pimpinan tersebut tidak luput dari kerjasama tersebut. Artinya bawahan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hasil ini dapat dimengerti, karena disamping menuju pada satu keputusan yang tepat dan akurat. Juga adanya upaya yang demikian menuju kepada perhatian dan penghargaan akan keberadaan bawahan. Dan pada gilirannya nanti dapat melecut semangat dan motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, terlihat jelas disini keterlibatan pegawai atau bawahan sangat tinggi dalam pembuatan keputusan.

Pemimpin ada yang menganggap keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan keputusan tergantung dari persoalan yang dihadapi, misalkan pemimpin memanggil pegawai tertentu saja yang berkaitan dengan pokok masalah. Dalam hal ini tidak semua pegawai dilibatkan, keterlibatan pegawai tergolong sedang.

Keterlibatan pegawai terkadang juga tidak dikutsertakan oleh seorang pemimpin, dengan demikian berarti pemimpin mengambil sebuah keputusan sendiri tanpa mendengar dari pihak manapun. Pemimpin yang seperti ini terkesan otoriter yang bersifat memaksakan kehendak dan tidak memperdulikan pihak lain. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan sangat rendah. Dimungkinkan juga kalau keadaan mendesak maka pengambilan keputusan diputuskan oleh seorang pemimpin tanpa melibatkan bawahan.

Selanjutnya untuk lebih jelasnya berikut wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Senin tanggal 13 Oktober 2008:

“ Aktivitas pengambilan keputusan selalu dilakukan dengan melibatkan bawahan. Biasanya tidak semua bawahan ikut dilibatkan, hanya pegawai-pegawai yang ada kepentingannya dengan permasalahan. Misalkan memanggil Kasubag Retribusi untuk persoalan masalah pemungutan retribusi yang ada di pasar-pasar maka yang dilibatkan segenap pegawai yang ada di Sub Bidang Retribusi.”

Senada dengan pendapat Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas, pendapat serupa tentang aktivitas pengambilan keputusan juga dikemukakan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bagian Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan bahwa:

“Pengambilan Keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat diputuskan dengan melibatkan pegawai. Dimana dalam hal ini pegawai yang dilibatkan adalah pegawai yang hanya menangani permasalahan dibidangnya. Biasanya Kepala Dinas mengadakan rapat Dinas dengan anggota rapatnya hanya pegawai-pegawai yang dilibatkan dalam bidangnya.”

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

a. Menerapkan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sepenuhnya.

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Suatu organisasi publik tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Demikian halnya dengan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dimana selalu mengutamakan pelayanan kepada masyarakat.

Seperti penjelasan tentang pemberian layanan publik pada masyarakat

khususnya pedagang dipasar oleh Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Pada Tanggal 30 Desember 2008:

”Sudah menjadi kewajiban kami dalam hal pemberian pelayanan prima kepada masyarakat. Pada Dinas Pengelolaan publik sudah melakukan pelayanan prima terhadap masyarakat. Seperti halnya sudah diadakan pembangunan pasar yang layak. Untuk para pedagang yang ingin menyalurkan aspirasinya kami juga memasang kotak kritik dan saran di depan Dinas Pengelolaan Pasar, sehingga memudahkan masyarakat untuk menyampaikan keinginannya. Dinas Pengelolaan Pasar selalu menanggapi setiap ada pedagang yang komplain terhadap pelayanan yang telah kami berikan. Jadi pada Dinas Pengelolaan Pasar terutama sebagai pemimpin saya selalu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat pasar seutuhnya.”

Senada dengan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, Ibu Titin selaku Kepala Sub Bidang Tata Usaha juga mengemukakan pendapatnya pada tanggal 30 Desember 2008:

“Pada Dinas Pengelolaan Pasar kualitas pelayanan publik selalu diutamakan terutama para pedagang di pasar semua aspirasi selalu ditampung dan ditindaklanjuti langsung oleh pimpinan. Para pedagang bisa datang langsung ke kantor Dinas untuk melaporkan keluhannya atas pelayanan yang selama ini diberikan.”

Pendapat sama juga dikemukakan oleh Ibu Ratna pegawai Dinas Pengelolaan Pasar pada tanggal 30 Desember 2008:

“Kepala Dinas selaku Pimpinan selalu mendengarkan aspirasi masyarakat. Beliau tidak langsung mengambil suatu keputusan tanpa mempertimbangkan dulu dengan para bawahannya. Jadi setiap putusan yang diambil sudah sesuai. Dan bila para pedagang tidak setuju bisa mengajukan komplain melalui kotak saran yang telah disediakan atau datang langsung ke Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri. Dalam hal pelayanan Dinas Pengelolaan Pasar sudah cukup optimal ini dapat dilihat dari banyaknya pedagang yang secara individu datang berkunjung ke Dinas dengan membawa dagangan mereka dan diberikan secara cuma-cuma, biasanya seperti sayuran dan buah-buahan.”

Selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dapat diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Jika dalam hal pelayanan seperti pada Dinas Pengelolaan Pasar sudah optimal maka masyarakat sudah merasa aspirasinya selama ini didengarkan dan ditindaklanjuti.

b. Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai dengan Aturan dan Prosedurnya.

Retribusi pasar sebagai salah satu komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) selama kurun waktu terakhir telah memberikan kontribusi yang cukup besar di Kota Kediri. Hal ini dapat dilihat dari presentase dari target yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa Dinas Pengelolaan Pasar sebagai institusi pengelola pasar telah berhasil memaksimalkan perolehan dari potensi pasar yang ada.

Penjelasan tentang pemungutan retribusi sebagai salah satu sumber pemasukan PAD dikeluarkan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar dan juga Kepala Sub Bidang Tata Usaha, berikut adalah wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Bapak Adi Wiyono pada tanggal 30 Desember 2008.

“Dalam PAD Kota Kediri memang salah satu sumbernya berasal dari retribusi pasar. Retribusi pasar memberikan kontribusi banyak dalam PAD Kota Kediri. Namun sayangnya tidak semua pasar yang ada di Kediri berhasil memenuhi target perolehan retribusi yang telah ditetapkan salah satunya terjadi pada pasar Pahing. Fenomena lain yang ada di pasar Pahing antara lain adanya keterlambatan penyetoran ke Bendahara UPTD. Walau bagaimanapun optimalisasi pemungutan retribusi parkir dan sewa kios akan tetap ditertibkan demi mengisi kas daerah. Dalam hal ini pelayanan yang optimal di pasar dilakukan dengan cara penataan sumberdaya manusia dengan cara meningkatkan kemampuan kerja petugas dilapangan untuk meningkatkan kemampuan daerah Kota Kediri menjadi daerah otonomi sepenuhnya, ”

Senada dalam konsep peningkatan retribusi parkir yang telah dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, ibu Titin selaku Kasubag Tata Usaha pada tanggal 30 Desember 2008 mengemukakan:

“Pemasukan dari retribusi pasar untuk PAD Kota Kediri memang lumayan besar. Dinas Pengelolaan Pasar selalu rutin dalam melaksanakan pemungutan retribusi pasar. Setiap hari ada pegawai dari Dinas Pengelolaan Pasar yang datang ke pasar-pasar untuk memungut retribusi pasar kemudian langsung mendata dan menyetor ke Dinas Pengelolaan Pasar, meski kadang-kadang para pedagang ada yang beralasan belum bisa membayar.”

Sejalan dengan pernyataan Kepala Dinas dan Kasubag Tata Usaha, Bapak Hartanto selaku Kepala Bidang Retribusi pada tanggal 30 Desember 2008 mengemukakan:

“Kepala Dinas dalam kepemimpinannya selalu menerapkan prosedur kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya, dalam pemungutan retribusi pasar Kepala Dinas selalu mengecek laporan pemungutan retribusi pasar setiap minggunya. Karena diharapkan tidak ada keterlambatan ataupun penyimpangan dari pihak-pihak terkait dalam upaya mengisi kas daerah. Dan juga agar supaya pada laporan pertanggungjawaban akhir tidak ada kendala yang berarti.”

Selain pemaparan tentang kepemimpinan Kepala Dinas tentang pemungutan retribusi pasar pegawai Dinas Pengelolaan Pasar yaitu Ibu Frista selaku staf pada bagian Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan juga mengemukakan:

“ Dalam kepemimpinannya Kepala Dinas selalu menerapkan aturan-aturan yang ada terutama yang menyangkut retribusi pasar. Hal ini dikarenakan retribusi pasar sendiri termasuk salah satu sumber utama PAD kota Kediri. Untuk mengoptimalkan pemungutannya maka Kepala Dinas selalu rutin melakukan pengawasan dan juga memberikan arahan-arahan yang nantinya dapat mengoptimalkan pemungutan teribusi pasar.”

Dari pengamatan dilapangan yang dilakukan langsung dilapangan, menunjukkan bahwasanya Kepala Dinas selalu memberikan pengawasan dan arahan-arahan terutama dalam bidang retribusi. Kepala Dinas selalu mepehatikan arus pemungutan retribusi oleh petugas dilapangan sebulan sekali. Jadi dalam ha ini Kepala Dinas turun langsung untuk mengontrol dan mengawasi keadaan di pasar dan pemungutan retribusi nya.

c. Mewujudkan pembangunan pasar

Pembangunan daerah tentu memiliki banyak aspek dan pekerjaan yang menumpuk sehingga sulit bagi pemerintah daerah jika harus menggarap semua aspek dan jenis pembangunan. Untuk mengoptimalakan pembangunan daerah, pemerintah mencari dan menggali potensi yang ada didaerah seperti pemungutan retribusi pasar untuk mewujudkan pembangunan khususnya untuk pembangunan dan pemeliharaan pasar-pasar yang ada di wilayah Kota Kediri.

Penjelasan tentang perwujudan pembangunan pasar akan dibahas lebih lanjut oleh Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri pada tanggal 30 Desember 2008:

” Perencanaan pembangunan strategik untuk pasar-pasar yang ada di Kota Kediri sebagian sudah dapat dilaksanakan. Baru 6 Bulan yang lalu Pasar Pahing selesai dalam tahap pembangunannya. Masyarakat Kota Kediri juga

dapat melihat secara nyata bentuk pelayanan yang diberikan pemerintah dalam yang diwujudkan melalui pembangunan.”

Senada dengan pernyataan Kepala Dinas tentang perwujudan pembangunan pada sektor pasar, Ibu Sri Kuswati selaku Kasubag Umum pada tanggal 31 Desember 2008 mengemukakan:

”Pembangunan untuk pasar-pasar yang di wilayah Kota Kediri dilaksanakan secara bertahap atau berkesinambungan. Memang benar pelayanan yang diberikan melalui pembangunan fasilitas pasar akan memberikan kenyamanan kepada pedagang dan pembeli, namun kontribusi pemungutan retribusi pasar akan juga ikut naik. Hal ini perlu disadari oleh masyarakat dikarenakan dana yang dianggarkannyapun berasal dari pemungutan retribusi pasar.”

Sejalan dengan pendapat Kepala Dinas tentang pembangunan fisik pada pasar di Kota Kediri, Ibu Firsta selaku staf pada bagian Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 31 Desember 2008 mengemukakan:

“ Pembangunan di Pasar dalam wilayah Kota Kediri sudah berjalan optimal, misalnya dapat dilihat pada Pasar Pahing dan Pasar Grosir. Pembangunan secara total yaitu dengan membongkar semua fasilitas pasar dan membangunnya kembali dengan fasilitas tempat yang memadai sehingga terlihat rapi dan bersih.”

Suatu pembangunan di daerah pastinya membutuhkan dana yang tidak sedikit. Maka daerah menganggarkan tentang dana yang dipakai untuk melaksanakan pembangunan tersebut dengan memperhatikan potensi yang ada pada daerahnya sendiri. Dalam hal ini Dinas Pengelolaan Pasar yang menerapkan Pemungutan retribusi di pasar-pasar guna untuk membiayai pembangunan dan pemeliharaan fasilitas yang ada dipasar. Pemerintah pusat tidak campur tangan dalam hal ini karena dari pemungutan retribusi dipasar-pasar sudah mencukupi untuk melaksanakan pembangunan.

C. Analisis Data

Setelah penulis menyajikan data dari berbagai aspek gaya kepemimpinan dan upaya-upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam memimpin Dinas Pengelolaan Pasar, maka selanjutnya dalam penulisan ini disajikan analisis data. Dan pada akhirnya dengan adanya sajian analisa data ini dapat ditarik suatu

kesimpulan yang sesungguhnya. Mengenai kedua hal diatas gaya kepemimpinan dan aspek bisnis dalam Dinas Pengelolaan Pasar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Sebagaimana disebutkan pada bagian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku pimpinan yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dengan demikian dapat dikatakan pemimpin atau pimpinan organisasi selain dipadu oleh sistem yang ada pada organisasi, juga tak kalah pentingnya dalam kerjasama dengan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi harus menunjukkan norma perilaku yang bersumberkan pada dirinya.

Guna untuk memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan, dimana dalam hal ini yang menjadi pokok bahasan gaya kepemimpinan Kepala Dinas maka berikut ini sajikan tinjauannya dari berbagai aspek sebagai berikut:

a. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinannya

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi (perusahaan, kesatuan, jawatan dan lain-lain) pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat oleh semua pihak, secara horisontal ataupun secara vertikal.

Sebagaimana dikatakan pada bagian terdahulu, komunikasi adalah sebuah proses dimana pihak tertentu menyampaikan kepada pihak lain sebuah pesan yang berisikan informasi, ide dan gagasan dengan harapan pihak-pihak yang terkait dalam komunikasi tersebut dapat dimengerti, memahami dan melaksanakan tindakan-tindakan yang sesuai dengan maksud komunikasi tersebut. Jadi komunikasi disini ditujukan kepada salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat, dimana salah satu atau keduanya berbuat dan bertindak sebagaimana yang diharap.

Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan

dalam bekerja. Sesuai dengan kenyataan tersebut seberapa besar fungsi komunikasi berperan dalam organisasi sering diabaikan. Hal semacam ini yang sering terjadi didalam pengembangan organisasi modern yaitu tentang terjadinya *miss understanding* (kesalahan persepsi) dalam Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

Seperti komunikasi dalam organisasi terdapat komunikasi antara atasan sebagai salah satu pihak dengan bawahan sebagai pihak lain. Dan komunikasi ini perlu dilaksanakan dengan baik. Tidak akan mungkin pimpinan akan mencapai prestasi kerja kalau tidak perlu mengarahkan atau membina upaya-upaya bawahan kearah tujuan-tujuan organisasi dengan menjalin komunikasi antara atasan dan bawahan harmonis dan baik.

Untuk Dinas Pengelolaan Pasar, komunikasi antara atasan dan bawahan, dalam hal ini komunikasi antara Kepala Dinas dengan pegawai berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 8 terdapat kenyataan bahwasanya dari 32 orang pegawai, ternyata sebanyak 25 orang menyatakan bahwasanya komunikasi antara atasan dan bawahan selalu dilakukan dengan baik. Sedangkan sebanyak 7 orang menyatakan bahwa komunikasi antara atasan bawahan berjalan kurang baik. Tidak ada pegawai yang menyatakan Kepala Dinas tidak melakukan komunikasi ini. Kenyataan ini dapat dikatakan baik, dimana Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugasnya selalu mengajak pegawainya untuk berkomunikasi. Komunikasi disini disamping bermakna sebagai komunikasi dimana Kepala Dinas menempatkan dirinya sebagai atasan dengan memberikan perintah-perintah kepada pegawainya juga dalam komunikasi ini Kepala Dinas menempatkan dirinya selaku bagian dari pegawai dengan suka dukanya dalam mengemban tugas selaku aparatur negara.

Selanjutnya sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Dinas dan beberapa stafnya, serta pengamatan dilapangan juga terdapat kenyataan bahwasanya komunikasi antara atasan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik. Dalam komunikasi ini Kepala Dinas berupaya melakukan komunikasi searah maupun 2 arah dengan materi pembicaraan tidak hanya seputar pekerjaan, tapi lebih dari itu termasuk permasalahan pribadi pegawai. Kesempatan-kesempatan berkomunikasi pada saat dinas dimanfaatkan Kepala Dinas dengan baik, seperti rapat-rapat dinas, apel pagi, dalam bekerja dan saat-saat istirahat atau senggang

dimana Kepala Dinas turun langsung ke tempat kerja bawahan. Dan begitu pula pada kesempatan diluar jam dinas walau terbatas sesuai dengan kepentingan tugas.

Dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspeknya, maka dapat dikatakan kenyataan ini efektif dalam mendorong bawahan bekerja dengan baik. Disini Kepala Dinas menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin dengan komunikasi yang baik salah satu upaya guna mencapai hasil pekerjaan yang baik.

Kemudian dari uraian diatas yang menyimpulkan bahwasanya komunikasi antara atasan bawahan telah terjalin dengan baik, baik itu searah maupun 2 arah. Juga ditangkap disini suatu kenyataan dimana Kepala Dinas dalam komunikasi ini lebih mengembangkan komunikasi informal yang bersifat persuasif sebagai penunjang terciptanya komunikasi formal yang harmonis. Jadi dengan demikian komunikasi Kepala Dinas tidak selalu menempatkan diri sebagai atasan dengan berbagai kekuasaan dan kelebihanannya, tapi juga sebagai bagian dari pegawai yang lainnya yang dalam hal ini sama-sama menjalankan tugas negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mendukung pencapaian tujuan negara.

Menurut Toha (2007:139) ada beberapa keuntungan dari komunikasi searah maupun dua arah sebagai berikut :

- 1) Keuntungan dari komunikasi searah:
 - a. Dapat berlangsung cepat dan efisien, berlangsung *top-down*.
 - b. Dapat melindungi pemimpin, sehingga orang atau para pengikut tidak dapat melihat dan menilai kesalahan-kesalahan dan kelemahan pemimpin.
- 2) Keuntungan dari komunikasi 2 arah:
 - a. Semua perintah dapat diterima dengan akurat dan cepat karena dapat dinyatakan dan didiskusikan apabila pesan-pesan yang diberikan kurang dapat dimengerti.
 - b. Bisa dikurangi salah paham dan salah interpretasi.
 - c. Suasananya lebih demokratis.

Sedangkan kelemahan-kelemahan menurut Toha (2007-139) adalah sebagai berikut :

- 1) Kelemahan dari komunikasi searah
 - a. Kepemimpinan bersifat otoriter

- b. Dapat menimbulkan ketidakjelasan, salah paham, penafsiran yang keliru sentimen dan banyak ketegangan.
- 2) Kelemahan dari komunikasi dua arah
 - a. Komunikasi dan kepatuhan berlangsung lebih lambat.
 - b. Kemungkinan besar muncul sikap menyerang pada pengikut atau anak buah, dan terdapat sikap bertahan pada diri pemimpin.

b. Kegiatan pengawasan kerja yang dilaksanakan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam bekerja.

Pimpinan organisasi dalam aktivitas memimpinnya melakukan fungsi pengawasan agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan menuju tujuan sebagaimana yang telah digariskan. Adalah perilaku yang diterapkan dalam pimpinan saat melakukan pengawasan kerja dapat dijadikan indikator dari gaya kepemimpinannya. Memang benar pimpinan berkewajiban melakukan pengawasan, tapi tentu juga harus memperlihatkan sikap dan perilaku kepada bawahan saat mengawasi pekerjaan mereka simpatik dan seolah-olah bawahan bukan suatu alat yang bisa diarahkan sedemikian rupa. Dengan demikian bawahan dapat menerima dan berupaya menjalankan tugas dengan baik. Situasi itu dapat melacut dan mendorong motivasi kerja bawahan untuk bekerja dan mengabdikan dengan sebaik-baiknya.

Kontrol adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan kontrol terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi kontrol di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kontrol dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh karyawan. Persepsi adalah proses seleksi, pengorganisasian dan pemaknaan terhadap stimulus dari lingkungan. Melalui persepsi ini maka karyawan akan memberikan pemaknaan tersendiri terhadap kontrol yang diberikan atasan. Pemaknaan ini bisa

berbeda-beda untuk setiap individu, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kebutuhan.

Dalam hal ini kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Apabila kontrol yang dilakukan atasan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dalam arti atasan melakukan pengawasan secara teratur terhadap karyawan, terutama saat karyawan bekerja, memberikan perhatian, pengarahan, dan petunjuk serta memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan mempersepsi positif terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan sehingga dari persepsi yang positif akan menentukan perilaku karyawan dalam bekerja seperti perilaku disiplin dalam bekerja.

Sebaliknya jika kontrol yang dilakukan seorang atasan tidak sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, dalam arti atasan tidak pernah melakukan pengawasan secara teratur, terutama saat karyawan bekerja tidak memberikan petunjuk dan pengarahan, tidak bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan, maka hal ini akan dipersepsi negatif oleh karyawan. Dari persepsi negatif akan menentukan perilaku karyawan sehubungan dengan kontrol atasan yaitu ditunjukkan dengan ketidak disiplinan dalam bekerja.

Kontrol atau pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

Inti dari pengertian kontrol adalah mengusahakan apakah yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah direncanakan, untuk menilai hasil pekerjaan dan apabila perlu mengadakan tindakan tindakan perbaikan. Jadi kontrol harus dimiliki oleh setiap perusahaan dan dilaksanakan oleh atasan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditentukan dengan pelaksanaannya. Pada dasarnya kontrol yang baik harus mengikuti beberapa prinsip, sebagai berikut ini.

1) *Objectivity*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan, berdasarkan standar dan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya tanpa disertai dengan pertimbangan yang bersifat subjektif.

2) *Wetmatigheid* (berdasarkan pada peraturan yang berlaku)

Kontrol yang dilakukan oleh seorang atasan berdasarkan pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan sehingga memungkinkan tujuan dari organisasi dapat tercapai.

3) *Effectivity* dan *Efficiency*

Kontrol yang bawahan seorang atasan berdasarkan kegunaan, maksudnya berdaya guna dan berhasil guna sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

4) *Continuity*

Kontrol yang bawahan harus secara terus menerus agar pekerjaan yang dilakukannya dapat terus dimonitor.

5) *Feedback*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap bawahan dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di masa yang akan datang. Kontrol yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahannya, pada dasarnya memiliki beberapa tujuan, yakni:

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja berjalan lancar dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- b. Untuk mengetahui apakah semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan instruksi
- c. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja
- d. Untuk mencari jalan keluar, apabila ditemui masalah.

<http://www.psikologi.binadarma.ac.id/>

Seperti organisasi pada Dinas Pengelolaan Pasar yang merupakan salah satu organisasi pemerintahan, fungsi pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan sangat penting. Terutama disebabkan selaku organisasi pemerintahan berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Jadi dalam hal ini masyarakat adalah obyek dari pemerintahan. Penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas akan dapat meresahkan dan merugikan masyarakat. Oleh

karena itu Kepala Dinas selaku pimpinan benar-benar harus mampu melakukan pengawasan dengan baik terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan.

Berdasarkan data pada tabel 9 didapat kenyataan bahwasanya dari 32 orang pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar, sebanyak 22 orang menyatakan bahwa Kepala Dinas melakukan pengawasan dengan baik terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Yang menyatakan pengawasan Kepala Dinas cukup baik berjumlah 8 orang. Sedangkan yang menyatakan pengawasan Kepala Dinas kurang baik berjumlah 2 orang. Kemudian berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas dan beberapa staf pada Dinas Pengelolaan Pasar serta pengamatan di lapangan dapat diketahui bahwasanya pengawasan kerja selalu dilakukan Kepala Dinas sebagai wujud pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan. Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas cukup baik dan demikian bawahan merasa terbina dan terarah dalam bekerja. Begitu pula pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas tidak terlalu ketat. Dalam pengawasan ini terlihat adanya motivasi Kepala Dinas untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri mereka masing-masing. Terutama pimpinan dibawahnya, seperti Kepala Bagian difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung.

Kemudian dilihat dari kenyataan ini, Kepala Dinas mendasarkan diri berbuat dalam pengawasan berdasarkan peraturan yang ada, dimana dalam pengawasan ini dilakukan secara berjenjang. Sebagaimana disebutkan diatas tadi Kepala Bagian difungsikan dalam pengawasan kerja ini. Baru kalau ada hal-hal yang membutuhkan Kepala Dinas untuk menanganinya, Kepala Dinas turun langsung untuk melakukan pengawasan. Dan sekali-kali Kepala Dinas juga turun langsung dalam pengawasan kerja ini yang sifatnya insidentil. Rapat-rapat dinas dengan bawahan dan juga kesempatan apel pagi terutama setiap hari Senin dimanfaatkan Kepala Dinas untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas masing-masing bawahan, serta memberikan arahan-arahan agar pegawai bekerja sebagaimana mestinya yang telah ditetapkan aturan yang ada.

Dari kenyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya pengawasan kerja yang dilakukan oleh Kepala Dinas cukup efektif dan dapat diterima oleh segenap pegawai yang ada. Melihat potensi pegawai dan aturan yang ada melingkupi

suasana kerja kiranya pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas adalah pengawasan terhadap segala sesuatu pelaksanaan tugas dan fungsi oleh bawahan dan dalam hal ini lebih berorientasi kepada pengawasan berjenjang, yang pada intinya lebih menekankan perlunya pengawasan oleh atasan langsung dan pengawasan diri sendiri. Sepanjang tidak ada menimbulkan efek negatif terhadap pelaksanaan tugas tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya oleh pegawai.

c. Cara Kepala Dinas selaku pimpinan dalam mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk, dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan pegawai untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan dan kepemimpinan adalah untuk membuat atau mendapatkan para pegawai melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan, langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

Pengarahan menurut Hasibuan (2005:22) merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab pegawai, pegawai perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana pegawai mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak

dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

Dalam pelaksanaan tugas dari pimpinan harus dilakukan. Hal ini mudah dipahami, karena disamping karakteristik dari tugas tersebut yang cukup sulit dan disisi lain penanggung jawab akhir dari tugas tersebut adalah pimpinan itu sendiri. Apalagi organisasi pemerintahan seperti Dinas Pengelolaan Pasar, yang dalam tugasnya mempunyai cakupan dan pekerjaan yang luas, maka arahan dari pemimpin sangatlah diperlukan. Sehingga dengan demikian pegawai bekerja terarah dan terbina dengan baik. Dan pada gilirannya ini nanti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Dari data yang terdapat pada tabel 10 pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri terdapat kenyataan sebanyak 32 orang pegawai yang menyatakan Kepala Dinas dalam bekerja selalu memberikan arahan ada 25 orang. Yang menyatakan Kepala Dinas cukup baik dalam memberikan pengarahan ada 5 orang. Sedangkan yang menyatakan Kepala Dinas dalam memberi pengarahan kurang baik sejumlah 2 orang.

Begitu pula wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas serta beberapa pegawai, terdapat kenyataan bahwasanya Kepala Dinas dalam memimpin pelaksanaan tugas bawahannya selalu memberi arahan. Arahan diberikan lebih banyak kepada hal-hal yang bersifat umum, pekerjaan yang sifatnya masih baru dan sewaktu-waktu dibutuhkan sesuai dengan temuan dan sifat pekerjaan dilapangan. Sedangkan selebihnya, seperti rutinitas pekerjaan harian dan hal-hal yang bersifat teknis lebih banyak diserahkan penanganannya kepada bawahan. Apalagi dilihat dari pekerjaan yang ada sifatnya lebih merupakan pengulangan dari pekerjaan dari tahun ke tahun. Jadi dalam hal ini Kepala Dinas tinggal menyetujui saja dengan sedikit bertanya dan kemudian menanda tangannya kalau dibutuhkan.

Dari kenyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Dinas dalam memimpin penyelenggaraan pemerintahan Dinas Pengelolaan Pasar dalam aktivitas memberikan pengarahan berjalan dengan lancar. Hal ini mudah dipahami, karena disamping karakteristik tugas tersebut, juga melihat potensi pegawai yang ada yang rata-rata telah berpengalaman dan dewasa dalam

bertindak dan tidak perlu diarahkan oleh. Begitu pula kenyataan ini dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang ada sehingga aspek aktivitas mengarahkan yang dilakukan oleh Kepala Dinas sangat efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

d. Metode pengambilan keputusan yang dilaksanakan Kepala Dinas melibatkan bawahan.

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam organisasi, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pimpinan.

Dalam pengambilan keputusan tersebut tercakup kemahiran menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dan sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah. Selanjutnya karena dibebani oleh tanggung jawab etis, maka merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan ditengah situasi yang tidak menentu, yang belum dikenal sebelumnya atau yang sering muncul dengan mendadak.

Khususnya pengambilan keputusan tersebut terasa sangat sulit ditengah masyarakat pluralistik yang mempunyai macam-macam ideologi, kemauan dan kepentingan sendiri-sendiri. Sebab dalam masyarakat yang sedemikian pasti banyak keanekaragamannya dan konflik pertentangan.

Dalam kondisi yang sedemikian, kepemimpinan merupakan fungsi dan keefektifan operasional pada pengambilan keputusan disuatu organisasi atau administrasi. Jelasnya apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cepat, cerdas dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. Sehubungan dengan uraian diatas maka kepemimpinan itu merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan itegrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

Menurut Mintzberg dalam Toha (2007:17) mengemukakan bahwa sebagian tugas pemimpin pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan kata lain pemimpin

terlibat secara substansial didalam setiap pengambilan keputusan organisasinya.

Keterlibatannya ini disebabkan karena :

- 1) Secara otoritas yang formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
- 2) Sebagai pusat informasi, pemimpin dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasinya.
- 3) Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Sedangkan menurut H.A Simon dalam Toha (2007:146) mengemukakan 3 proses dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 3) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *inteleigent*.
- 4) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi ada perencanaan pola kegiatan.
- 5) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dan sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

Proses pengambilan keputusan dapat diuraikan menjadi tiga tahap pokok: penyelidikan untuk mencari persoalan, perancangan untuk menganalisa persoalan dan menciptakan pemecahan yang layak dan pemilihan untuk memilih antara alternatif dan melaksanakan pilihan tersebut. Langkah-langkah proses pengambilan keputusan dengan mempergunakan teknik ilmiah terdiri dari: identifikasi masalah, pengumpulan data, analisa data, penentuan alternatif, pelaksanaan alternatif dan penilaian, yang semuanya itu untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan.

Model-model Pengambilan Keputusan adalah suatu kenyataan dimana pengambilan keputusan sering kali tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam hal ini diperlukan pendekatan yang seimbang dan cara penilaian yang profesional. Penilaian itu penting untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil itu sudah baik dengan kata lain sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Terdapat dua cara dalam melakukan penilaian yaitu penilaian yang menggunakan pendekatan yang sifatnya pragmatis dan penilaian yang menggunakan pendekatan yang sifatnya prosedural.

Terdapat berbagai model dan teknik pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh para ahli. Diantaranya adalah model optimasi, model

satisficing, model mixed scanning dan model heuristic, yang kesemuanya akan membantu para pengambil keputusan untuk menentukan keputusan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi serta keadaan organisasi yang mereka pimpin.

Dengan disajikannya berbagai model dan teknik pengambilan keputusan tersebut, itu menunjukkan bahwa memang beraneka ragam pilihan yang tersedia. Namun yang harus diperhatikan tidak ada satu pun model yang cocok digunakan untuk mengatasi semua jenis situasi problematika yang dihadapi oleh organisasi. Disinilah dituntut kemahiran yang perlu dikembangkan oleh para pengambil keputusan yaitu memilih secara tepat satu atau gabungan beberapa model dan menyesuaikan dengan tuntutan situasi yang dihadapi.

Teknik-teknik pengambilan keputusan salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan. Selain itu efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan dan kemampuan mengambil keputusan yang rasional, logis berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan yang intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman

Oleh karena itu berbagai model, metode dan teknik pengambilan keputusan harus dikuasai oleh orang-orang yang menduduki jabatan pimpinan apa pun bentuk, jenis, dan ukuran organisasi yang dipimpinnya. Model dan teknik pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh para ahli dan sering dipergunakan dalam bentuk, jenis, dan ukuran organisasi dewasa ini adalah model optimasi, satisficing, mixed scanning dan heuristic

Model pengambilan keputusan pada mulanya baik perorangan maupun organisasi dalam pengambilan keputusan dilaksanakan dengan secara coba-coba tanpa perhitungan yang matang, atau hanya mengandalkan kreativitas dan intuisi pihak-pihak yang bersangkutan. Tetapi semakin lama masalahnya semakin rumit, dan semakin banyak mengandung ketidakpastian, maka para pengambil keputusan tidak main coba-coba lagi. Mereka tidak mau menghadapi risiko kerugian, apalagi kerugian yang menimpa organisasi, berarti kerugian yang melibatkan banyak orang.

Dalam situasi seperti itu timbul para ahli yang menciptakan model untuk membantu para manajer dalam mengambil keputusannya. Dengan menggunakan model, peng-ambilan keputusan dilakukan dengan penuh perhitungan, sehingga segala sesuatunya ter-ukur secara cermat, dengan demikian semua kendala yang mungkin menghambat bisa diduga dan kemungkinan penanggulangannya dapat diciptakan pula.

Diantara model-model dan teknik pengambilan keputusan itu adalah model matematikal, model kualitatif, teknik keputusan statistikal, game theory; dan keputusan kriteria ganda. Semua model dan teknik pengambilan keputusan tersebut disamping banyak manfaatnya, terdapat pula kelemahan-kelemahannya, oleh karenanya para peng-ambil keputusanlah yang harus mempertimbangkannya dan mampu menggunakannya pada situasi yang sesuai.

Selain itu model-model dan teknik-teknik keputusan hanya merupakan alat bantu, dan bukan merupakan obat mujarab sehingga penggunaannya harus digabung dengan kreativitas dan inovasi dari para pengambil keputusan. (<http://massofa.wordpress.com>)

Seperti organisasi pemerintahan misalkan Dinas Pengelolaan Pasar, pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Dinas, jelas akan menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang ada dibantu dengan Sub Dinas-sub dinas. Mengingat begitu kompleks dan luasan pekerjaannya maka Kepala Dinas perlu mengaktifkan segenap bawahan tersebut. Memang benar dimana atau tidak bawahan akan bekerja sebagaimana ketentuan tadi, namun sentuhan pimpinan dalam membina dan memimpin bawahannya akan dapat menimbulkan suasana lain dalam bekerja. Tentunya suasana kondusif dan mendukung setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Untuk itu sebagaimana tabel 11 disebutkan bahwasanya dari 32 orang pegawai selaku bawahan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, 15 orang menyatakan bahwa pimpinan selalu melibatkan dalam pengambilan keputusan, 10 orang menyatakan kadang-kadang dilibatkan dalam pengambilan keputusan sedangkan yang 7 orang menyatakan tidak pernah dilibatkan. Begitu juga sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas maupun dengan beberapa orang

pegawai serta pengamatan peneliti di lapangan didapat suatu fakta didalam suatu pengambilan keputusan Kepala Dinas melibatkan bawahan.

Selanjutnya keterlibatan bawahan disini, mulai dari hanya sekedar ide-ide/gagasan-gagasan hingga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sendiri. Memang Kepala Dinas tidak selalu melibatkan bawahannya. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti sifatnya yang rahasia, rutin, mendesak dan karena sesuai dengan juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis (petunjuk teknis) yang sudah jelas dan tidak dapat didiskusikan lagi. Dari dapat dikatakan disini keterlibatan bawahan dalam aktivitas pengambilan keputusan tentang situasi dan kondisi sifat pekerjaan itu sendiri.

Bagi bawahan memaklumi semua ini, dan yang jelas bagi mereka dalam bekerja walau sudah ada aturan, mereka merasa dihargai dan diperhatikan, terutama pimpinan-pimpinan di bawah Kepala Dinas. Suasana pelaksanaan tugas Kepala Dinas yang demikian pimpinan dibawah Kepala Dinas sebagaimana keterlibatan mereka, juga dalam kerjasama dengan bawahannya melaksanakan seperti itu. Arti kata berjenjang dibawah Kepala Dinas aktif dan bekerja sama dengan baik yang melibatkan segenap bawahannya. Sehingga sewaktu-waktu Kepala Dinas menghendaki sewaktu-waktu Kepala Dinas menghendaki informasi, saran ataupun pendapat dari bawahan pada masing-masing bagian itu, semua pegawai yang ada dapat memberikan sesuai yang dikehendaki Kepala Dinas. Jadi disini sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing pegawai harus menguasai dan dengan demikian sewaktu-waktu dibutuhkan bantuannya oleh Kepala Dinas dapat memberikan bantuan dengan cepat dan baik.

Dari hal diatas dapat ditarik kenyataan bahwasanya dalam aktivitas pengambilan keputusan Kepala Dinas ada melibatkan bawahannya, namun dalam hal ini tidak selalu melibatkan bawahannya karena sesuai dengan situasi dan kondisi kerja. Kenyataan ini dipandang dari sudut pekerjaan itu sendiri dan potensi pegawai yang ada serta aturan yang melingkupi kerja pemerintahan itu sendiri sangat efektif bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Disini pegawai dengan tugas dan fungsinya merasa ikut dilibatkan.

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

a. Menerapkan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sepenuhnya.

Kepentingan umum dapat diusahakan pemenuhannya melalui fasilitas umum. Dalam usaha memenuhi kepentingan seringkali tidak dapat dilakukan sendiri melainkan melalui bantuan berupa perbuatan orang lain perbuatan tersebut yang dilakukan atas permintaan disebut pelayanan.

Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu dia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standart manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar supaya hasil akhir memuaskan pada pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan.

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan kepada negara memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara demi kesejahteraan sehingga efektivitas suatu sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh baikburuknya penyelenggaraan pelayanan publik. Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pun secara tegas menyatakan bahwa salah satu tujuan didirikan Negara Republik Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan publik dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Disadari bahwa kondisi penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Hal ini terlihatdari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti : prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsive dan lain-lain, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap citra pemerintah. Untuk mengatasi kondisi tersebut perlu dilakukan upaya perbaikan kualitas

penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan demi mewujudkan pelayanan publik yang prima. Upaya perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui pembenahan sistem pelayanan publik secara menyeluruh dan terintegrasi yang dituangkan dalam peraturan perundang-undangan dalam bentuk undang-undang.

Pelayanan publik adalah bagian dari kewajiban negara dalam memenuhi hak-hak warga negara. Hal yang dianggap paling menjadi masalah oleh masyarakat dalam menggunakan layanan publik adalah "biaya tambahan" atau pungutan diluar ketentuan yang telah ada. Informasi yang kurang jelas mengenai prosedur layanan tertentu serta waktu pelayanan yang dinilai lama juga dianggap masalah oleh masyarakat. Selain itu, kualitas pelayanan dari petugas yang dinilai belum maksimal juga menjadi kendala bagi masyarakat.

Masyarakat mengemukakan, faktor-faktor tersebut juga yang secara tidak langsung membuat masyarakat enggan untuk menggunakan pelayanan publik yang ada, jika dalam kondisi membutuhkan, maka masyarakat cenderung akan menggunakan jasa orang kedua (perantara).

Berbeda dengan pelayanan publik yang ada pada dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, dalam penerapan gaya kepemimpinannya Kepala Dinas selalu memperhatikan dan menampung serta menindaklanjutinya sesuai dengan pernyataan Kepala Dinas dan berbagai pegawainya. Proses pelayanan yang diberikan cukup memadai dengan adanya pembangunan bertahap untuk pasar-pasar yang ada di Kota Kediri.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar bahwa pelayanan publik sudah dioptimalkan. Pelayanan kepada pedagang dipasar juga sudah baik. Ini dapat dilihat dalam pembangunan fasilitas pasar dan juga keterbukaan antara pedagang dan Dinas Pengelolaan Pasar dimana disediakan kotak saran untuk para pedagang jika ingin menyalurkan aspirasinya. Beberapa pendapat yang sama juga disampaikan oleh para pegawai Dinas Pengelolaan Pasar.

Dalam pelayanan publik pada Dinas Pengelolaan Pasar mengutamakan pelayanan dalam bidang pelayanan jasa yaitu berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Penyediaan sarana dan prasarana ini dapat dipakai oleh semua

lapisan masyarakat. Dinas Pengelolaan Pasar juga menyediakan pelayanan administratif seperti pelayanan sewa kios oleh para pedagang di pasar dimana ada kartu sewa yang ditandatangani oleh Kepala Dinas dan juga pemakai kios bahwa sudah ada perjanjian hak pakai.

b. Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai dengan Aturan dan Prosedurnya.

Pelaksanaan UU No.22 Tahun 1999 dan UU No.25 Tahun 1999 telah menetapkan perubahan yang mendasar mengenai peraturan hubungan Pusat dan Daerah, khususnya dalam bidang administrasi pemerintahan manapun dalam hubungan keuangan antara pemerintah Pusat dan Daerah, yang dikenal sebagai era otonomi daerah. Dalam era otonomi daerah ini, di berikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi.

Sejalan dengan kewenangan tersebut, Pemerintah Daerah di harapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tuntutan peningkatan PAD semakin besar seiring semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah disertai pengalihan personil, peralatan, pembiayaan dan dokumentasi (P3D) ke daerah dalam jumlah besar. Kemudian untuk meningkatkan pembangunan daerah juga diperlukan suatu sumber pendapatan, utamanya pajak dan retribusi yang nyata dan hasilnya bisa selalu meningkat sejalan dengan pertumbuhan ekonomi daerah itu sendiri. Selain itu, dalam mengantisipasi pertumbuhan dan perkembangan penduduk pada masa yang akan datang, serta peranan dan fungsi Kota Kediri sebagai salah satu kota di wilayah timur Propinsi Jawa Timur dalam rangka otonomisasi diperlukan pola perencanaan/pengembangan yang sistematis dan terpadu. Sehingga nampak keterkaitan antara instansi yang satu dengan lainnya untuk saling mengisi, menunjang serta mengembangkan sumber

pendapatan yang ada. Di samping penyediaan sarana dan prasarana yang memadai sehingga beban jangkaun/dinas yang terkait dengan pelaksanaan program atau implementasinya ada suatu keseimbangan yang baik.

Upaya Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor pasar retribusi daerah di Kota Kediri, seperti dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar diantaranya adalah dilakukan dengan cara pentaan sumberdaya manusia dengan cara meningkatkan kemampuan kerja petugas dilapangan untuk meningkatkan kemampuan daerah Kota Kediri menjadi daerah otonomi sepenuhnya, dalam pengelolaan dan menata pertumbuhan perekonomian lewat hasil retribusi pasar maupun potensi pendapatan disektor yang lain, melakukan pengelolaan pasar terhadap retribusi pasar daerah, berkaitan dengan tarif retribusi pasar, melalui kebijakan dan perda khususnya Perda No.14 tahun 1998, tentang Retribusi pasar atau tentang pasar-pasar yang dimiliki dan atau dikuasai oleh Pemerintah Daerah Kota Kediri, dimaksudkan akan dapat memperbarui pengelolaan potensi yang ada pada pasar daerah terutama pada aspek tarif pemungutan maupun pada hasil retribusi pasar yang tercapai pertahunnya. Kemudian melalui pemenuhan srana prasarana kerja, seperti : menambah kendaraan operasional kerja bagi petugas, membelikan beberapa unit komputer penunjang bagi kelancaran kerja khususnya pada bagian administrasi, memperbaiki kendaraan operasional yang rusak dan sebagainya.melalui sosialisasi Dinas Pengelolaan Pasar kepada masyarakat dan kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya yang satu koordinasi dengan pihak Pemerintah Daerah Kota Kediri, seperti Dinas Pendapatan dan lain sebagainya. Diharapkan dengan demikian akan dapat meningkatkan PAD Pemerintah Daerah Kota Kediri itu dengan sendirinya.

Kendala-kendala yang dihadapi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor retribusi pasar daerah di Kota Kediri seperti : kurangnya tenaga aparat sebagai sumber daya manusia yang profesional didalam melaksanakan tugas khususnya disektor retribusi pasar, tidak tertibnya obyek pungutan (orang atau badan hukum yang dikenai pungutan), jika hal tersebut tidak sering terjadi tentu pelaksanaan pemungutan retribusi pasar ini akan berjalan dengan baik, dengan demikian maka masyarakat boleh dikatakan

sudah sadar akan pajak. Masyarakat belum dapat menerima penarikan tarif retribusi pasar di era otonomi daerah saat ini. Bukti dari pendukung tersebut adalah tarif retribusi pasar jangan sampai memberatkan pada masyarakat atau pedagang sebagai wajib retribusi, karena hal yang demikian dapat mematikan kreatifitas mereka dalam berusaha, serta dapat mengakibatkan masyarakat atau pedagang menjadi enggan memanfaatkan layanan jasa pada pasar yang sudah disediakan oleh pemerintah daerah Kota Kediri, contohnya: penyewaan bedak-bedak serta kios-kios yang belum laku. Pembayaran retribusi lebih kecil jika dikaitkan dengan tarif yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Daerah, maksudnya adalah dalam penarikan pembayaran tarif retribusi terkadang wajib retribusi tidak membayar secara tunai namun secara mengansur perharinya. Kemampuan masyarakat atau pedagang dalam pembayaran tarif retribusi pasar. Maksudnya adalah kemampuan dari penghasilan pedagang pada tiap-tiap harinya tidak menentu berdasarkan jenis golongan dagangannya. Misalnya pedagang tempe pendapatannya sekitar Rp.25.000,00 - 50.000,00 itu bila laku jual. Dengan demikian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kesadaran masyarakat akan retribusi pasar ini masih kurang disamping sosialisasi program kerja dari pihak Pemerintah Daerah Kota Kediri pun kurang dan hal tersebut sedikit banyak mempengaruhi pada penarikan retribusi pasar di daerah Kota Kediri.

c. Mewujudkan pembangunan pasar

Rencana strategis Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri merupakan dokumen perencanaan taktis strategis yang menjabarkan berbagai permasalahan pembangunan dan pelayanan pasar, kebersihan, pertamanan dan pemakaman. Rencana strategis juga merupakan indikasi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk memecahkan permasalahan secara terencana dan bertahap melalui dana pembangunan Kota Kediri. Mengacu pada visi dan misi Dinas Pengelola Pasar dan Kota Kediri yang akan dicapai, maka dari tiap misi Dinas Pengelolaan Pasar dan Kota Kediri perlu diambil suatu tujuan, yang merupakan dari hasil akhir yang akan dicapai dalam periode 2004-2008 kedepan, serta merupakan implementasi dari misi-misi yang telah ditetapkan.

PAD diharapkan dapat mewujudkan pembangunan di Kota Kediri dengan optimal. Dengan adanya pemungutan retribusi pasar diharapkan dapat membantu terwujudnya pembangunan daerah khususnya pembangunan sarana dan prasarana di pasar-pasar wilayah Kota Kediri.

Seperti penjelasan dari Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas beserta stafnya tentang perwujudan pembangunan yang dilaksanakan di pasar dimana pembangunan sarana dan prasarana di pasar dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Dana yang diperoleh dari retribusi pasar digunakan kembali untuk pengembangan sarana dan prasarana di pasar juga nantinya. Pada Kota Kediri pembangunan fisik di pasar-pasar sudah dapat dilihat bentuk riil nya. Pada tahun 2008 sudah 2 pasar yang dibangun, salah satunya dipindahkan dengan tempat yang lebih layak. Terlihat juga lingkungan pasar yang bersih dan terpelihara dengan baik, semuanya dikarenakan pemungutan retribusi pasar yang rutin dan koordinasi yang terjalin dengan baik antara Kepala Dinas dengan bawahannya.

Pembangunan di daerah sangat perlu dilaksanakan, dan ini merupakan tugas dan kewajiban dari pemerintah daerah dimana menerima Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya. Sebagai bentuk nyata rakyat bisa melihat dari perwujudan pembangunan di daerah. Dengan adanya bentuk konkrit pembangunan daerah maka rakyat tidak enggan lagi membayar pajak ataupun retribusi daerah.

A. Penyajian Data

a. Letak Geografis Kota Kediri

Gambar 3

**KEDIRI
REGENCY
TOURISM MAP**

www.eastjava.com

N

To Nganyile

Tanahan

Cepu

Banyuwani

Seymen District

Geger District

Mt Meru

Nganjuk District

Mojo

To Durman

To Tukogung

Kras

Kandi

Hargimpe

To Bitar

Pare District

Ploso District

Wate

Kandangrejo

Durah

Pugu

Pipar

Purecerai

To Surabaya

To Gudo

To Jombang

Pamekasan District

Pianahan

Pagu District

Pare District

Jombang Regency

To Ngoro

Kandangan District

To Wonorejo

Kandangan

To Belu

Kecung

Purusu District

Ploso District

Ploso District

Purno

Ngancar

To Perisan

To Hilgok

Malang Regency

Mt Kelud

Blitar Regency

Tulungagung Regency

Kota Kediri berjarak 128 Km dari Surabaya, ibu kota provinsi Jawa Timur. Dari aspek topografi, kota Kediri terletak pada ketinggian rata-rata 67 m diatas permukaan laut, dengan tingkat kemiringan 0-40%. Struktur wilayah kota Kediri terbelah menjadi 2 bagian oleh sungai Brantas, yaitu sebelah timur dan barat sungai. Wilayah dataran rendah terletak di bagian timur sungai yang

meliputi Kecamatan Kota dan Kecamatan Pesantren, sedangkan wilayah dataran tinggi terletak dibagian barat sungai yaitu Kecamatan Mojoroto yang manan dibagian barat sungai ini merupakan lahan kurang subur yang sebagian masuk kawasan lereng Gunung Klotok (472 m) dan Gunung Maskumambang (300 m).

Secara Administratif Kota Kediri dibagi 3 Kecamatan, yaitu:

- a. Kecamatan Mojoroto (Barat)
- b. Kecamatan Kota (Tengah)
- c. Kecamatan Pesantren (Timur)

Dan berada ditengah Kabupaten Kediri dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara : Kecamatan Gampengrejo dan Kecamatan Grogol
- b. Sebelah Selatan :Kecamatan Kandat, Kecamatan Ngadiluwih dan Kecamatan Ringin Rejo
- c. Sebelah Timur : Kecamatan Wates dan Kecamatan Gurah
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Grogol dan Kecamatan Semen

b. Keadaan Demografi Kota Kediri

Sesuai dengan data statistik Kota Kediri penduduk di wilayah Kota Kediri pada tahun 2007 sebanyak 241.130 jiwa, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 118,545 jiwa dan perempuan sebanyak 122.585 jiwa, dengan tingkat kepadatan penduduk 3.803 jiwa/Km².

Perkembangan penduduk Kota Kediri tahun 2007 dibanding tahun 2006 adalah -0,5 persen, dimana perkembangan penduduk laki-laki relatif lebih besar dibandingkan penduduk perempuan yaitu -0,09 persen untuk laki-laki dan -0,015 persen untuk perempuan. Perkembangan penduduk periode 2006-2007 relatif lebih kecil dibandingkan dengan periode 2005-2006 yang mencapai 0,03 persen.

Bila ditinjau dari segi sosial, masyarakat Kota Kediri pada umumnya adalah suku jawa yang sebagian besar memeluk agama Islam. Kehidupan mereka diwarnai oleh kehidupan serba religius. Hal tersebut ditunjang dengan keberadaan tempat-tempat pendidikan Islam yang menyebar diseluruh Kota Kediri, dan tersebar adalah pondok Pesantren Lirboyo yang terletak di Kecamatan Mojoroto.

Dari uraian tentang demografi dan pembagian wilayah administrasi Kota Kediri dapat disimpulkan dalam sebuah tabel sebagai berikut

Tabel 3
Pembagian Wilayah Kota Kediri Secara Administratif Serta Jumlah Penduduk

Kecamatan	Desa / Kelurahan	Luas (Km2)	Jumlah RW	Jumlah RT	Jumlah Penduduk
Kota	Manisrenggo	1.764	6	21	3.024
	Rejo Mulyo	1.670	4	21	3.642
	Ngronggo	2.585	9	94	11.067
	Kaliombo	0.958	5	28	5.949
	Kampung Dalem	0.332	4	18	3.399
	Setonopande	0.383	4	28	5.152
	RinginAnom	0.050	2	8	1.339
	Pakelan	0.214	3	15	3.517
	Setonogedong	0.059	2	5	1.330
	Kemasan	0.228	2	8	2.092
	Jagalan	0.043	2	8	2.317
	Banjaran	1.209	12	74	8.321
	Ngadirejo	1.470	12	56	11.371
	Dandangan	1.100	12	45	6.615
	Balowerti	0.830	8	30	6.973
	Pocanan	0.214	2	9	2.039
	Semampir	1.791	6	29	6.849
JUMLAH		14.900	95	497	84.996
Pesantren	Blabak	3.354	10	30	5.028
	Bawang	3.449	8	31	4.890

	Betet	1.891	8	21	3.663
	Tosaren	1.361	14	39	5.101
	Banaran	0.94	8	22	3.655
	Ngletih	1.237	3	14	1.929
	Tempurejo	1.864	6	21	3.803
	Ketami	1.894	5	29	3.724
	Pesantren	1.356	5	28	4.277
	Bangsals	1.029	5	34	6.223
	Burengan	1.283	11	33	4.673
	Tinalan	0.926	10	33	4.932
	Pakunden	1.024	6	35	5.182
	Singonegaran	0.990	5	40	7.205
	Jamsaren	1.471	7	34	5.442
JUMLAH		23.903	111	444	69.727
Mojoroto	Pojok	3.212	5	25	7.479
	Campurejo	1.504	6	29	6.239
	Tamanan	1.079	3	14	3.466
	Banjarmlati	1.133	7	22	4.125
	Bandar Kidul	1.736	4	24	8.793
	Lirboyo	1.113	8	23	7.133
	Bandar Lor	1.386	7	38	8.793
	Mojoroto	2.429	11	41	10.927
	Sukorame	3.675	10	34	7.203
	Bujel	1.826	5	32	6.222
	Ngampel	1.952	4	26	4.725
	Gayam	1.319	8	31	3.216

	Mrican	1.418	7	32	6.584
	Dermo	0.819	2	17	2.946
JUMLAH		24.601	87	388	86.407

Sumber: Buku Kerja Kota Kediri (2003-2008)

Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa Kecamatan Mojoroto memiliki daerah yang paling luas yaitu 24,601 Km², namun untuk jumlah penduduk yang paling banyak terletak di Kecamatan Kota yaitu sebanyak 84,996 jiwa dengan luas wilayah 14.900 Km², sehingga dapat disimpulkan di Kecamatan Kota memiliki tingkat kepadatan penduduk paling tinggi yaitu 5.704 jiwa/Km².

Konsentrasi penduduk di kecamatan Kota ini bisa menyebabkan ledakan urbanisasi, munculnya perilaku masyarakat yang kurang sehat sehingga memicu banyak kejahatan dan pemerataan pendapatan yang tidak seimbang. Oleh karena itu Pemerintah Kota Kediri dinilai perlu untuk melakukan penyebaran pembangunan dan penciptaan lapangan kerja secara merata dalam konteks wilayah yang menyebar diseluruh Kota Kediri.

c. Visi dan Misi Kota Kediri

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana dan bagaimana akan dibawa agar tercapai pada tujuan yang diinginkan sebagai gambaran masa depan yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang.

Dengan memperhatikan latar belakang, kondisi, potensi dan masalah maka untuk melaksanakan pembangunan lima tahun kedepan maka perlu dirumuskan visi dan misi serta rencana strategis agar pembangunan menjadi terarah, terukur, tepat waktu dan tepat sasaran terlebih dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan hambatan dan ketidak pastian. Perumusan visi tersebut adalah

” Terwujudnya masyarakat Kota Kediri yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, damai dan sejahtera, berbasis pertanian didukung perdagangan dan perindustrian serta penyelenggaraan pemerintahan daerah yang profesional.”

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kota Kediri (2003-2008)

Dalam mewujudkan visi pembangunan Kota Kediri tersebut maka ditempuh dengan 6 misi pembangunan Kota Kediri yang meliputi:

1. Melaksanakan/ mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sebagai wujud peningkatan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mengembangkan kehidupan yang bermasyarakat untuk terwujudnya tatanan masyarakat yang taat terhadap peraturan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan kehidupan masyarakat yang aman, tertib, tentram, dan damai serta meningkatkan persatuan dan kesatuan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan masyarakat yang ditandai terpenuhinya kebutuhan pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, dan lapangan kerja.
4. Mengembangkan industri dan perdagangan berbasis pertanian dan berorientasi pada mekanisme pasar.
5. Pemberdayaan ekonomi kerakyatan, khususnya UMKM (Usaha Mengengah, Kecil, dan Mikro) yang berdaya saing tinggi.
6. Meningkatkan kemajuan dan kemandirian melalui penyelenggaraan Otonomi Daerah yang bertanggung jawab didukung penyelenggaraan pemerintah yang profesional.

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2003-2008)

Saat ini Pemerintah Kota Kediri memiliki 22 organisasi Dinas/kantor/badan dengan perincian sebagai berikut: 2 Badan Daerah, 12 Dinas Daerah dan 8 Kantor Daerah dengan pembentukan dan susunan berdasarkan Perda Kota Kediri Nomer 10 tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Sekretariat DPRD dan Perda Kota Kediri Nomer 12 Tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Daerah, serta Perda Nomer 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Status Desa menjadi Kelurahan.

Dari banyak Badan, Dinas dan Kantor yang ada di Kota Kediri yang menjadi fokus perhatian adalah sinergi (koordinasi) dari masing-masing organisasi karena dapat menjadi kekuatan bagi Pemerintah Kota Kediri dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Disamping itu koordinasi jaringan kerja juga menjadi perhatian karena kurangnya koordinasi bisa menjadi kelemahan bagi pemerintah untuk mencapai tujuan. Untuk itu diperlukan peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat melalui berbagai program dan kegiatan pokok yaitu:

- a. Program Pengembangan Sistem Manajemen Pemerintahan, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) pelatihan SDM aparatur pemerintah
 - 2) peningkatan kesejahteraan pegawai

- 3) rekrutmen dan penempatan pegawai yang tepat
- 4) penempatan kinerja pegawai sebagai pelayan masyarakat
- 5) penyempurnaan tugas pokok dan fungsi
- 6) penyusunan dan pemantapan peraturan Perundang-undangan
- b. Program Peningkatan Dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendukung Kegiatan Pokonya Adalah Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendukung Kelancaran Tugas
- c. Program Peningkatan Kualitas Penanganan dan Pelayanan Sosial, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) melakukan identifikasi, inventarisasi dan analisis data/informasi masalah-masalah sosial
 - 2) melakukan penelitian dan pengembangan kesejahteraan sosial
 - 3) melakukan perencanaan, pendayagunaan pelatihan dan pendidikan tenaga kesejahteraan sosial
 - 4) meningkatkan kualitas aparatur dan lembaga pelayanan sosial
 - 5) mengembangkan sistem informasi kesejahteraan masyarakat
- d. Program Penanganan Kependudukan, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) melakukan pengkajian, pengembangan, penyediaan data dan informasi kependudukan
 - 2) melakukan sosialisasi kebijakan tentang kependudukan
- e. Pengembangan Informasi Komunikasi Media Massa, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) mendukung upaya pemerataan informasi bagi seluruh lapisan masyarakat
 - 2) pengembangan penyiaran baik melalui radio maupun media massa lainnya seara berkualitas dan mandiri
 - 3) menyediakan informasi pembangunan seluas0luasnya untuk kepentingan masyarakat
- f. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Penyiaran, Informasi dan Media Massa, Kegiatan Pokoknya:
 - 1) membangun jaringan informasi dan komunikasi antatr pemerintah pusat provinsi ataupun antar daerah guna memperjuangkan kepentingan masyarakat

- 2) memfasilitasi tumbuh kembangnya pusat-pusat informasi yang mendukung terselenggaranya komunikasi secara tranparan.

Adapun urutan Perundang-undangan sampai menjadi Pemerintah Kota adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948 tentang Prinsip Daerah Otonomi
- b. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 1950 STBL. Nomer 498/28 dicatat dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tanggal 14 Agustus 1950 tentang Pembentukan Kota Besar
- c. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957 tentang:
 - 1) Bentuk Pemerintahan Daerah Kota Praja
 - 2) Daerah Swatantra Tingkat 2
- d. Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 tanggal 25 September 1963 tentang Penghapusan Kawedanan dan Karisedenan.
- e. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1965 tentang:
 - 1) Daerah Otonomi
 - 2) Sebutan menjadi Kotamadya dengan Sk/42/UM tanggal 26 Mei 1966 mengubah Kota Praja menjadi Kota madya
- f. Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah
- g. Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
Didalamnya terdapat perubahan penyebutan Kotamadya menjadi Kota, maka Penyebutan pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Kediri berubah menjadi Pemerintah Kota Kediri.

Hingga sekarang Kota Kediri sudah mengalami 10 kali pergantian kepemimpinan dibawah Pemerintah Republik Indonesia. Dari pemimpin yang pertama hingga periode Kepemimpinan Dr. H. Samsul Azhar, Sp PD (2008-sekarang). Kota Kediri mengalami banyak kemajuan dalam pembangunan, baik pembangunan yang bersifat fisik maupun pembangunan yang non-fisik. Keindahan Kota Kediri terlihat setelah Kota Kediri mencanangkan slogan Kediri Bersemi. Berbagai prestasi diraih dan diperoleh tidak terkecuali dibidang oleh raga yang mulai bangkit dengan melajunya PERSIK ke devisi 1 liga Indonesia.

Sehingga tidak terlalu muluk apabila Kota Kediri memang mewarisi kebesaran Kerajaan Kediri.

Tabel 4
Nama Walikota Kediri Sejak 1945 Sampai Sekarang

No	Nama Walikota	Periode
1	R. Soeprapto	1945-1950
2	R. Dwidjo Soemarto	1950-1960
3	R. Soedjono	1960-1966
4	Hartojo	1966-1968
5	Anwar Zainudin	1968-1973
6	Drs. Soedarmanto	1973-1978
7	Drs. Setijono	1978-1989
8	Drs. Wijoto	1989-1999
9	Drs. H. A, Maschut	1999-2008
10	Dr. H Samsul Ashar, Sp PD	2008-Sekarang

Sumber: Buku Kerja Kota Kediri (2003-2008)

2. Gambaran umum Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

a. Geografi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dinas Pengelolaan Pasar merupakan salah satu Dinas yang terdapat dalam wilayah Kota Kediri. Terletak pada bagian barat dari pusat Kota Kediri, dengan jarak dari pusat pemerintahan Kota Kediri kurang lebih 7 km. Ditinjau dari letak geografik, maka batas-batas wilayah Dinas Pengelolaan Pasar adalah :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Bakesbanglinmas, Kota Kediri.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Pasar Bandar Kota Kediri.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Polisi Militer Kota Kediri.
- Sebelah Timur berbatasan dengan POLWIL, Kota Kediri.

Wilayah Dinas Pengelolaan Pasar yang demikian, mempunyai kurang lebih 7 km. Sebagian besar dipenuhi bangunan berupa ruangan-ruangan kerja, dan dibagian depan terdapat lapangan yang dijadikan tempat apel pagi dan sebelah selatan dipakai untuk parkir kendaraan pegawai.

Jumlah pegawai Dinas Pengelolaan Pasar seluruhnya terdapat 114 orang dengan jumlah pegawai honorer 23 orang, namun yang bekerja pada kantor Dinas Pengelolaan Pasar 32 orang dan pegawai honorer 23 orang selebihnya bekerja di lapangan atau di pasar-pasar di bawah pemerintahan Dinas Pengelolaan Pasar. Berdasarkan observasi peneliti di lapangan diperoleh data pada masing-masing pasar sebagai berikut:

1. Pasar Grosir

Pasar Grosir yang terletak di kelurahan Ngronggo Kota Kediri merupakan salah satu pasar yang di urusi pengelolaannya oleh Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dimana terdapat 50 bedak dengan pemungutan retribusi pasarnya seribu rupiah per harinya. Pasar Grosir khusus berjualan atau tempat grosir buah dan sayur saja. Pedagang di pasar Grosir ini sering mengeluh karena adanya pemungutan liar atau biasa disebut pungli oleh para preman selain pemungutan retribusi pasar yang dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Pasar.

2. Pasar Setono Betek

Pasar Setono Betek mempunyai 150 kios yang terdiri satu lantai namun lahan dari pasar ini sangat luas. Bahkan dulunya pasar Setono Betek ini pernah terbakar dan segera diperbaiki oleh Dinas Pengelolaan pasar. Pasar Setono Betek ini merupakan pasar yang terbesar di Kota Kediri yang beralamat di Jl Patimura Kota Kediri.

3. Pasar Pahing

Pasar Pahing mempunyai 60 kios yang terletak dilantai 1 dan dilantai 2 yang beralamat di Jl Patimura Kota Kediri hampir bersebelahan dengan pasar Setono Betek. Namun dengan dibangunnya Pasar Pahing sekarang, pedagang enggan menempati kios-kios yang berada dilantai 2. Selain listriknya sering mati juga pasar yang terletak di lantai 2 jarang dikunjungi oleh pembeli karena pembeli harus naik turun tangga sehingga penjual yang menempati lantai 2 jarang laku dan mengakibatkan lantai 2 pada pasar Pahing banyak kosong.

4. Pasar Bandar

Terkesan sama dengan pasar Pahing, pasar Bandar yang terdiri dari 2 lantai juga mengalami masalah pada lantai 2. Lantai 2 pada pasar Bandar juga sepi dari pedagang dan pembeli karena pada umumnya pembeli malas untuk naik turun anak tangga apalagi saat hujan turun. Pasar Bandar terdiri dari 124 kios yang terbagi 2 lantai. Namun dengan keadaan lantai 2 seperti itu maka tidak ada pedagang yang menyewa yang mengakibatkan menurunnya pemungutan retribusi pasar yang mempengaruhi Pendapatan Asli Daerah.

5. Pasar Bandar Ngalim

Pasar Bandar Ngalim merupakan pasar yang terkecil di Kota Kediri, selain tempatnya di bawah jembatan baru juga rawan banjir ketika sungai Brantas meluap. Pada pasar Bandar Ngalim terdiri dari 40 kios yang penataannya masih kurang rapi. Rencana kedepan Dinas Pengelolaan Pasar akan memindahkan pasar tersebut ketempat yang lebih layak.

6. Pasar Mrican

Pasar Mrican terletak di Kecamatan Mojoroto dengan jumlah kios 55. Pasar ini rame dari pembeli karena salah satu pasar terbesar di kawasan Kecamatan Mojoroto. Pasar Mrican ini termasuk pasar yang banyak memberikan kontribusi pada peningkatan PAD Kota Kediri karena pemungutan retribusinya lancar.

7. Pasar Hewan

Pasar Hewan tidak terdapat kosis atau bedak jadi pemungutan retribusinya berdasarkan pada transaksi penjualannya. Jika ada penjual yang mau menjual hewannya misalnya sapi maka ada petugas lapangan dari Dinas Pengelolaan Pasar yang dilapor setiap adanya transaksi. Terkadang Dinas Pengelolaan Pasar juga memberikan sewa terhadap jumlah hewan yang masuk pada pasar Hewan sehingga jika terjadi transaksi petugas tidak lagi mengecek satu persatu.

b. Visi dan Misi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dengan mengacu dan memperhatikan visi Kota Kediri, maka ditetapkan visi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri adalah sebagai berikut:

”Menjadikan suatu unit kerja yang mampu mengelola pembangunan pasar dan kebersihan serta memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mewujudkan lingkungan masyarakat yang agamis dan sejahtera”

Upaya untuk mencapai dan mewujudkan visi tersebut perlu dirumuskan misi yang merupakan penjabaran visi dalam bentuk kegiatan yang akan dilakukan. Maka perlu ditetapkan misi Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri sebagai berikut:

1. Mewujudkan pembangunan dan pelayanan pasar
2. Peningkatan pelayanan kebersihan dari semua aspek dan komponen di tengah-tengah masyarakat sehingga terwujud kota yang bersih, nyaman, asri dan lestari.
3. Meningkatkan pelayanan pasar dan kebersihan dalam rangka usaha memperbesar kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD)
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dibidang pengelolaan pelayanan pasar dan kebersihan pasar maupun dibidang penggalian sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD)

c. Tugas Pokok Dan Fungsi Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pengelolaan pasar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pelayanan pasar, mengatur, mengkoordinasikan keamanan dan ketertiban pasar, memungut retribusi, menyelenggarakan pungutan atau pemasukan daerah sesuai ketentuan yang berlaku, menciptakan kebersihan dan keindahan pasar sesuai dengan kebijakan Walikota.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan serta pemberian perijinan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku;
2. Pelaksanaan sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;

3. Pelaksanaan bimbingan teknis, pengawasan, pengendalian pengelolaan pasar, pemeliharaan sarana dan prasarana pasar, keamanan, ketertiban dan kebersihan pasar;
4. Pelaksanaan Pemungutan Retribusi Pasar dan pemasukan pendapatan daerah lainnya sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
5. Pengelolaan seluruh pasar dan lingkungan pasar;
6. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, perlengkapan/peralatan, anggaran/keuangan, ketatalaksanaan dan pembinaan organisasi Dinas;
7. Pelaksanaan koordinasi dengan Instansi/Unit kerja terkait;
8. Pengelolaan dan pembinaan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pengelolaan Pasar.

Adapun tugas daripada Kepala Dinas adalah sebagai berikut:

1. Memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud diatas
2. Memimpin dan memberdayakan bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi;
3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

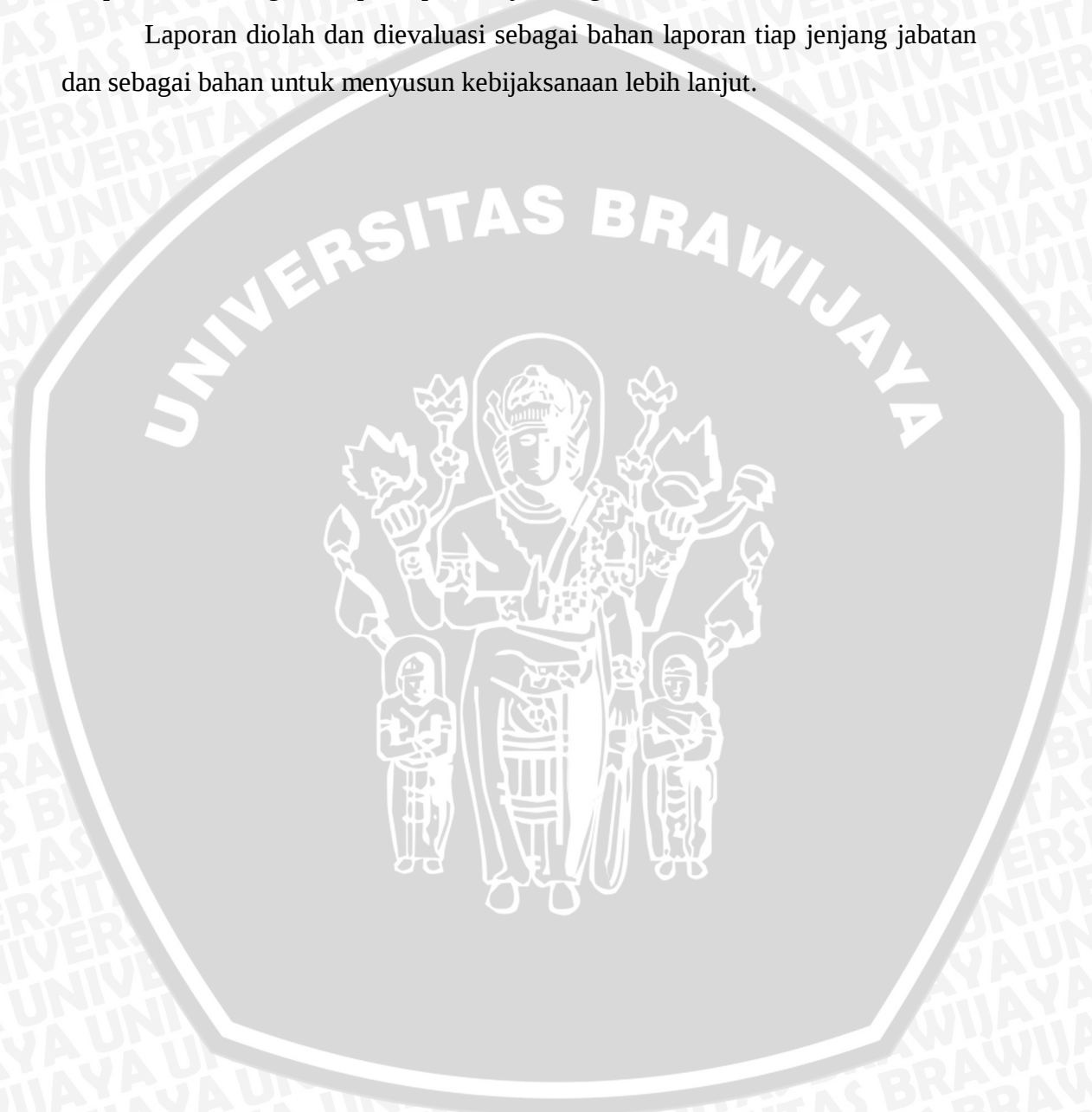
Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota. Kepala Dinas berkewajiban melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi, simplifikasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar maupun dengan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dan Instansi lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam koordinasi Kepala Dinas.

Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Unit Pelaksana Dinas melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi, simplifikasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar maupun dengan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dan Instansi lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam koordinasi Kepala Dinas.

Setiap pimpinan unit/satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar berkewajiban :

- a. Melaksanakan tugas sesuai uraian tugas yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab kepada Atasan Langsung dengan menyampaikan laporan secara tertulis hasil pelaksanaan tugas secara cepat dan tepat;
- b. Memimpin dan memberdayakan bawahan masing-masing dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Laporan diolah dan dievaluasi sebagai bahan laporan tiap jenjang jabatan dan sebagai bahan untuk menyusun kebijaksanaan lebih lanjut.





Dinas Pengelolaan Pasar mempunyai 4 sub bidang dan 1 Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah 4 sub bidang dan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar beserta tugas pokok dan fungsinya:

1. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan koordinasi bidang administrasi umum, kepegawaian, keuangan, rumah tangga, perlengkapan, protokol, hubungan masyarakat, pemeliharaan, penyusunan program dan perencanaan serta laporan Dinas Pengelolaan Pasar;

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- a. Pelaksana koordinasi penyusunan program kerja Dinas, pengumpulan dan pengolahan data serta pelaporan dan hubungan masyarakat;
- b. Pelaksana pengelolaan keuangan / anggaran Dinas;
- c. Pelaksana pengelolaan kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, protokol dan surat menyurat Dinas;
- d. Pelakasaan tugas – tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

Bagian Tata Usaha membawahi 2 (dua) Sub Bagian :

- a. Sub Bagian Umum;
- b. Sub Bagian Penyusunan Program.

Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugas berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Umum mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan surat menyurat dan kearsipan;
- b. Menyusun rencana kebutuhan dan melaksanakan kegiatan – kegiatan tata usaha serta pemeliharaan perlengkapan dan peralatan kantor;
- c. Merencanakan dan mengusulkan anggaran Dinas;
- d. Melaksanakan Administrasi Keuangan Dinas;
- e. Mengurus dan menyelenggarakan penggajian dan pembayaran hak-hak keuangan pegawai;

- f. Menyusun perencanaan dan mengurus pemeliharaan kebersihan dan keamanan kantor, tugas keprotokolan dan perjalanan Dinas;
- g. Menyiapkan data dan mengolah administrasi kepegawaian;
- h. Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, pengusulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pembinaan karier pegawai;
- i. Menyiapkan bahan untuk menyusun dan menyempurnakan organisasi, tata laksana, kegiatan dokumentasi serta mengelola perpustakaan Dinas;
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

Sub Bagian Penyusunan Program mempunyai tugas;

- a. Mengumpulkan dan mensistematiskan data untuk bahan penyusunan program;
 - b. Merumuskan dan melaksanakan penyusunan program Dinas;
 - c. Melaksanakan analisis dan evaluasi serta pengendalian dalam pelaksanaan program;
 - d. Penyiapan bahan penyempurnaan Organisasi dan Tatalaksana Dinas;
 - e. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan program;
 - f. Menyusun anggaran Dinas;
 - g. Penyiapan bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban Walikota;
 - h. Menyusun laporan program tahunan Dinas;
 - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.
2. Bidang Retribusi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan dan evaluasi pendapatan retribusi pasar dan melaksanakan pengawasan pemungutan pasar.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Retribusi mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan perencanaan pendapatan pasar dan penagihan kepada wajib retribusi;
- b. Pelaksanaan pembukuan semua penerimaan atau penyetoran retribusi;
- c. Pelaksanaan usaha-usaha intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan pasar;
- d. Penyediaan informasi perkembangan sumber-sumber pendapatan pasar;

- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Retribusi, terdiri dari :

- a. Seksi Penagihan dan Penerimaan;
- b. Seksi Pembukuan;

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

Seksi Penagihan dan Penerimaan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan Pemantauan kegiatan penarikan;
- b. Melaksanakan perencanaan penerimaan pendapatan retribusi pasar;
- c. Melaksanakan pemantauan penyeteroran hasil penagihan dan penerimaan retribusi pasar;
- d. Mengadakan koordinasi dengan seksi lainnya;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Retribusi sesuai bidangnya.

Seksi Pembukuan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan pembukuan hasil pemungutan retribusi oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar;
- b. Menyelenggarakan administrasi atau berita penerimaan retribusi;
- c. Menyusun laporan penerimaan retribusi;
- d. Membukukan pengelolaan karcis atau formulir untuk pemungutan retribusi dan surat paksa;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Retribusi.

3. Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan mempunyai tugas penyusunan program dan penyusunan petunjuk teknis tentang ketertiban dan keamanan serta pengawasan pelaksanaan teknis ketertiban dan keamanan lingkungan pasar yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Dinas Pasar;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program pengendalian dalam rangka pelaksanaan Pemeliharaan ketertiban, keamanan dan pengawasan pasar;

- b. Pengawasan pelaksanaan program pengendalian ketertiban dan keamanan yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar.
- c. Pelaksanaan koordinasi dengan Bagian dan Bidang lainnya;
- d. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan, terdiri dari :

- a. Seksi Ketertiban dan Keamanan;
- b. Seksi Pengawasan Pasar;

Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.

Seksi Ketertiban dan Keamanan, mempunyai tugas :

- a. Menyiapkan petunjuk tentang ketertiban dan keamanan pasar;
- b. Membantu segala peristiwa berkaitan dengan ketertiban dan keamanan pasar;
- c. Memberikan saran atau pertimbangan tentang langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka ketertiban dan keamanan pasar;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.

Seksi Pengawasan Pasar mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan kegiatan pengawasan pelaksanaan pengendalian ketertiban dan keamanan pasar yang dilaksanakan oleh Unit Pelaksana Dinas Pasar;
- b. Membuat Laporan hasil pengawasan pasar secara berkala;
- c. Menyusun petunjuk pelaksanaan pengawasan pasar sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- d. Mengadakan evaluasi pelaksanaan dan pengendalian ketertiban Pasar;
- e. Mengikuti dan menganalisis laporan-laporan atau peristiwa yang menyangkut ketertiban dan keamanan dalam pasar;
- f. Melaksanakan usaha-usaha untuk membantu kelancaran pelaksanaan, pemungutan retribusi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melakukan tindakan sementara untuk mencegah terjadinya pelanggaran;

- g. Melakukan pemeriksaan yang meliputi penggunaan fasilitas pasar dan tertib perpasaran sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Ketertiban, Keamanan dan Pengawasan.
4. Bidang Pemeliharaan mempunyai tugas di bidang pemeliharaan kebersihan dan pemeliharaan bangunan serta fasilitas umum yang meliputi perencanaan, penyusunan petunjuk teknis pemeliharaan kebersihan, bangunan dan fasilitas umum pasar serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program pemeliharaan;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Pemeliharaan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perencanaan dan penyusunan program pemeliharaan serta perawatan sarana fisik;
- b. Pengawasan pelaksanaan pemeliharaan untuk meningkatkan pelayanan kepada pemakai jasa pasar atau masyarakat;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pemeliharaan, terdiri dari :

- a. Seksi Kebersihan;
- b. Seksi Pemeliharaan Bangunan Pasar.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pemeliharaan.

Seksi Kebersihan, mempunyai tugas :

- a. Menyusun program pengendalian dan pelaksanaan dalam rangka memelihara kebersihan pasar;
- b. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pemeliharaan kebersihan pasar;
- c. Mengadakan komunikasi, konsultasi dan koordinasi dengan aparat pemerintah dalam rangka memelihara kebersihan pasar;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pemeliharaan.

Seksi Pemeliharaan Bangunan, mempunyai tugas :

- a. Menyusun program pengendalian dan pelaksanaan dalam rangka memelihara kebersihan pasar;
 - b. Melaksanakan Pengawasan terhadap perbaikan dan pengaturan saluran air dan penerangan pasar;
 - c. Melaksanakan pengawasan terhadap pemeliharaan serta perawatan sarana fisik;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pemeliharaan.
5. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar mempunyai tugas :
- a. Melaksanakan pemungutan retribusi pasar dan penagihan kepada wajib retribusi;
 - b. Melaksanakan pembukuan semua penerimaan dan penyeteroran retribusi;
 - c. Melaksanakan penyeteroran penerimaan pungutan retribusi;
 - d. Melaksanakan pengendalian ketertiban dan keamanan lingkungan pasar;
 - e. Melaksanakan pemeliharaan kebersihan pasar;
 - f. Melaksanakan pemeliharaan gedung dan fasilitas yang ada di pasar;
 - g. Melaksanakan pelayanan kepada pemakai jasa pasar;
 - h. Melaksanakan pembuatan laporan pelaksanaan tugas-tugas kepada Kepala Dinas;
 - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar, terdiri dari :

- a. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Setonobetek;
- b. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dan Banjaran;
- c. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Bandar dan Aloon-aloon;
- d. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar Hewan.

Masing-masing Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar dipimpin oleh seorang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

e. Keadaan Umum Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Kota Kediri

Pemerintah Kota Kediri memiliki sejumlah pegawai yang merupakan komponen utama untuk menggerakkan suatu organisasi. Perhatian utama terhadap pegawai menjadi sangat penting, dengan tidak meninggalkan faktor lainnya seperti struktur dan tata kerja, peralatan, dan prasarana lainnya.

Berdasarkan data terakhir yang diperoleh bahwa pegawai yang ada pada pemerintah daerah Kota Kediri adalah sebanyak 13.284 orang pegawai secara keseluruhan mulai dari pangkat/golongan yang terendah sampai pangkat/golongan tertinggi. Untuk mengetahui lebih jelasnya tentang komposisi pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas pemerintah daerah Kota Kediri, berikut merupakan data konkret tentang beberapa klasifikasi pegawai pemerintah daerah Kota Kediri yang berdasar tingkat pendidikan, pangkat golongan.

1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya. Adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Komposisi Pegawai Berdasarkan Atas Tingkat Pendidikan Pada
Dinas Pengelolaan Kota Kediri

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	S-2	3	9,4
2	S-1	10	31,2
3	D-III	1	3,1
4	SLTA	10	31,2
5	SLTP	6	18,8
6	SD	2	6,3
	JUMLAH	32	100

Sumber: Daftar Absen Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang berpendidikan S-2 berjumlah 3 orang dengan persentase 9,4%. Yang berpendidikan S-1 berjumlah 10 orang dengan persentase 31,2%. Pegawai yang berpendidikan D-III berjumlah 1 orang dengan persentase 3,1%. Pegawai yang berpendidikan SLTA berjumlah 10 orang dengan persentase 31,2%. Pegawai yang berpendidikan SLTP berjumlah 6 orang dengan persentase 18,8%. Sedangkan yang berpendidikan SD berjumlah 2 orang dengan persentase 6,3%.

Meskipun pegawai yang mempunyai pendidikan tinggi jumlahnya sedikit namun sebagian besar telah menduduki jabatan struktural. Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM berdasarkan tingkat pendidikan yang ideal (sarjana) masih kurang dan yang akan datang. Sehingga perlu adanya motivasi dari pimpinan pada pegawai agar mereka meneruskan jenjang pendidikannya terutama pegawai yang belum berpendidikan sebagai sarjana.

Dengan melihat data tersebut di atas maka jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S-2 berjumlah 3 dan pada tingkat pendidikan ini mereka tersebar pada jabatan-jabatan struktural yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai lainnya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri. Dengan data di atas maka selanjutnya terdapat komposisi pegawai berdasarkan pangkat/golongan.

2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Golongan atau pangkat merupakan suatu bentuk kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu. Oleh karena seorang PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan pangkat / Golongan.

Tabel 6
Komposisi Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri
Menurut Pangkat/Golongan Per 31 Oktober 2008

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	I	2	6,3%
2	II	4	12,5%
3	III	14	43,75%
4	IV	12	37,5%
JUMLAH		32	100%

Sumber : daftar normatif PNS di lingkungan Unit Kerja Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri Tahun 2008

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa dari keseluruhan pegawai di Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang berjumlah 32 orang, yang memiliki golongan I sebanyak orang (6,3%), golongan II yaitu sebanyak 4 orang (12,5%). Golongan III 14 orang (43,75%), sedangkan pegawai yang memiliki golongan IV sebanyak 12 orang (37,5%).

Dengan memperhatikan data tersebut di atas, dimana banyak para pegawai yang mempunyai golongan III, tetapi meskipun demikian mereka belum mendapatkan jabatan sebagaimana yang telah dipersyaratkan. Hal ini disebabkan oleh karena latar belakang pendidikan saat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang rata-rata berpendidikan SLTA. Untuk itu perlu adanya pembinaan yang nantinya mereka benar-benar siap untuk dapat menduduki jabatan atau menjadi pimpinan yang berkualitas, mempunyai mentalitas yang baik, profesional dan berdisiplin tinggi.

3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas

Masa tugas atau masa kerja seorang pegawai akan mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut dalam penguasaan tugasnya selama bekerja di lingkungan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan masa tugasnya.

Tabel 7
Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Tugas pada
Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	1-10	5	15,6
2	11-20	20	62,5
3	21-30	4	12,5
4	31-40	3	9,4
	JUMLAH	32	100

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas komposisi pegawai berdasarkan masa tugas pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, bahwasanya pegawai yang masa tugasnya 1-10 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 15,6%. Pegawai yang masa tugasnya 11-20 tahun berjumlah 20 orang dengan persentase 62,5%. Pegawai yang bermasa tugas 21-30 tahun berjumlah 4 orang dengan jumlah persentase 12,5%. Sedangkan pegawai yang bermasa tugas 31-40 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 9,4%.

4) Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

Status kepegawaian seorang pegawai menunjukkan bahwa dia sudah diangkat sebagai PNS atau masih CPNS, hal ini sangat mempengaruhi jabatannya serta berdampak pula pada sistem penggajian.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri berdasarkan status kepegawaian.

Tabel 8
Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian pada
Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	STATUS KEPEGAWAIAN	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	Tetap	32	58,18
2	Honorar	23	41,82
	JUMLAH	55	100

Sumber: Daftar Normatif PNS Pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Dari tabel diatas tentang komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaian pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, yang status pegawai tetap berjumlah 32 orang dengan presentase 58,18%. Sedangkan yang berstatus pegawai honorer berjumlah 23 orang dengan presentase 41,82%.

B. Fokus Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Administrator publik yaitu Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

a. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinannya.

Terjalannya komunikasi 2 arah baik formal maupun informal antara pemimpin dan bawahan didalam suatu organisasi memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dimaksudkan antara pemimpin dan bawahan sangat penting dilakukan, dimana komunikasi yang terjadi tidak hanya merupakan komunikasi satu arah antara pemimpin dan bawahan saja tetapi komunikasi tersebut juga bisa berupa penyampaian ide atau gagasan dari kedua belah pihak untuk kemajuan bersama.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada dinas pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pegawai tentang komunikasi yang terjalin oleh pimpinan.

Tabel 9

Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan Dalam Berkomunikasi Dengan Bawahan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	TINGKAT KOMUNIKASI	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	25	78,1
2	Kurang Baik	7	21,9
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan komunikasi berjalan dengan baik berjumlah 25 orang dengan

presentase 78,1 persen. Yang menyatakan komunikasi berjalan kurang baik berjumlah 7 orang dengan presentase 21,9 persen. Sedangkan yang menyatakan tidak pernah tidak ada.

Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja. Meskipun organisasi telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir antara memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi-instruksi, petunjuk, saran, dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik. Hal ini memberikan pengertian bahwa dalam organisasi yang telah menggunakan alat-alat komunikasi yang modern antara pimpinan yang pandai berbicara dapat saja terjadi *miss communication* atau *miss understanding* maka dikatakan komunikasi kurang berjalan dengan lancar dalam sebuah organisasi.

Untuk lebih jelasnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Jum'at tanggal 10 Oktober 2008 adalah sebagai berikut:

“Komunikasi selalu dilakukan setiap hari baik searah maupun 2 arah. Tidak hanya komunikasi mengenai masalah pekerjaan namun juga tiap apel pagi dan rapat-rapat Dinas dan juga masalah-masalah pribadi saat jam istirahat. Diharapkan dengan adanya komunikasi pegawai tidak sungkan lagi melaporkan jika ada penyimpangan atau masalah-masalah dalam Dinas.”

Senada dengan Bapak Adi Wiyono, pendapat yang sama dikemukakan oleh Ibu Firsta selaku staf Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2008 bahwa:

“Kepala Dinas selalu berkomunikasi dengan para pegawai, pada saat ada masalah misalnya Kepala Dinas selalu mengadakan rapat sebagai suatu upaya pemecahan masalah. Dan komunikasi juga dilakukan oleh Kepala Dinas saat jam istirahat misalkan pada saat sholat dan makan siang.”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bidang Kemanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 bahwa:

“Dalam hal berkomunikasi dengan pegawai, Kepala Dinas sudah melakukannya dengan baik. Kepala Dinas sesekali mendekatkan diri dengan mendatangi setiap Sub Bidang untuk menanyakan ada permasalahan apa yang dihadapi atau perlu untuk ditangani oleh Kepala Dinas. Ini merupakan bentuk kecil dari pada komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugasnya.”

Komunikasi yang dilakukan dengan baik dapat menunjang dalam pelaksanaan tugas antara pemimpin dengan para pegawainya. Pegawai dalam bekerja jika mengalami kesulitan tidak enggan lagi mengkonsultasikan dengan pimpinan. Diharapkan adanya komunikasi yang baik dengan pegawai tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

b. Kegiatan pengawasan kerja dan dilaksanakan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam bekerja.

Pengawasan dalam organisasi sangat penting karena dengan pengawasan ini dapat diketahui apakah tugas atau sasaran yang telah ditetapkan dapat kita capai. Dan tidak hanya itu bahkan pengawasan merupakan sarana untuk mengetahui sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang kita tetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan bagi organisasi. Oleh karena itu dapat juga dikatakan bahwa fungsi manajemen akan lengkap apabila pengawasan sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pengawasan yang dilakukan pemimpin dalam sebuah organisasi berorientasi kedalam. Mengawasi adanya penyimpangan yang dilakukan dan juga mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dan lebih-lebih ditujukan kepada bawahan yang bekerja. Dalam hal ini pemimpin harus mampu menunjukkan letak yang terjadi dan berbuat baik untuk memperbaiki penyimpangan tadi serta memberi arahan agar penyimpangan-penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi. Adanya sikap demikian tidak dimiliki bawahan, pemimpin perlu terus membenahi diri dan berbuat terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam pengawasan ini dapat dilakukan secara preventif yaitu pengawasan dini guna mengantisipasi terjadinya penyimpangan sebelum kegiatan dijalankan. Dan juga ada pengawasan represif dimana pengawasan ini berjalan apabila pekerjaan telah selesai dilakukan. Keduanya saling melengkapi dan mempunyai kelebihan masing-masing. Namun yang jelas bagaimanapun perlu berbuat dalam pengawasan ini perlu merujuk kepada dua bentuk pengawasan, sehingga dengan demikian bawahan dalam bekerja dapat terarah dan untuk mendukung terjadinya tujuan organisasi secara tepat dan baik.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada Dinas Pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pendapat pegawai tentang kemampuan pemimpin dalam memberikan pengawasan.

Tabel 10
Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pemimpin dalam
Memberikan Pengawasan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	PENGAWASAN OLEH PIMPINAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	22	68,75
2	Cukup baik	8	25
3	Kurang baik	2	6,25
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam memberikan pengawasan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan baik berjumlah 22 orang dengan presentase 68,75 persen. Yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan cukup baik berjumlah 8 orang dengan presentase 25 persen. Sedangkan yang menyatakan pengawasan yang dilakukan pimpinan kurang baik berjumlah 2 orang dengan presentase 6,25 persen.

Pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Dengan pengawasan yang baik pelaksanaan tugas akan berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana. Pemimpin harus bisa mengawasi secara mendetail tugas-tugas yang telah diberikannya agar tidak terjadi atau meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Pengawasan dikatakan cukup baik jika dalam sebuah pengawasan yang dilakukan pemimpin, pemimpin selalu mengawasi namun tidak terlalu mendetail setiap pekerjaan yang diberikannya karena pekerjaan yang diberikan sudah merupakan tugas yang rutin dikerjakan oleh pegawainya. Terkadang ada juga seorang pemimpin yang kurang melakukan pengawasan, pemimpin yang seperti ini terkesan tidak mau tahu tentang baik buruknya hasil tugas yang dikerjakan oleh pegawainya, maka hasil tugas tidak bisa maksimal karena tidak diawasi secara intensif oleh pemimpin.

Selanjutnya untuk mengetahui kegiatan pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas kepada bawahannya, berikut wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas pada hari Jum'at tanggal 10 Oktober 2008:

“ Pengawasan yang dilakukan sudah cukup berjalan dengan baik. Dalam hal ini selaku Kepala Dinas bukan hanya sekedar memberikan tugas-tugas atau membagikan tugas kepada bawahan tatapi juga memantau atau mengawasi mulai dari tugas diserahkan hingga tugas tersebut selesai dikerjakan. Dalam pengawasan ini dilakukan secara berjenjang yaitu Kepala Sub Bidang mengawasi kinerja pegawainya dan melaporkannya ke Kepala Dinas. Pengawasan dilaksanakan guna untuk menghindari adanya penyimpangan yang terjadi dalam sebuah organisasi terutama organisasi publik yang menyangkut kepentingan masyarakat seutuhnya. Selain itu bawahan juga dapat merasakan bahwa pimpinan sangat perhatian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.”

Bebeda dengan pendapat yang diungkapkan oleh Kepala Dinas, pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Hartonto selaku Kepala Bidang Retribusi pada tanggal 8 Januari 2009 bahwa:

“Dalam hal pengawasan Kepala Dinas terlalu berlebihan ini dikarenakan masalah retribusi yang kadang penyetorannya masih mengalami keterlambatan dimana diakibatkan oleh para pedagang yang terkadang belum mau membayar. Dalam hal ini Kepala Dinas selalu menanyakan tentang pungutan retribusi sesering mungkin. Padahal laporan akhir diserahkan setiap akhir bulan hal ini menyebabkan kinerja Sub Bidang Retribusi selalu dikejar-kejar target.”

Namun pendapat senada dengan Kepala Dinas juga diungkapkan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bidang Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 mengemukakan:

“Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas dilakukan secara berjenjang artinya Kepala Dinas mempercayakan pengawasan tugas kepada Kepala Sub Bidang dimana nantinya Kepala Sub bidang tersebut itu akan melaporkan kepada Kepala Dinas mengenai pengawasan yang telah dilakukannya. Namun kadang-kadang Kepala Dinas turun langsung untuk melakukan pengawasan kerja terhadap para pegawainya, terutama dalam hal ini adalah pegawai-pegawai yang ada di lapangan atau di pasar dalam melaksanakan pemungutan retribusi pasar.”

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan mempunyai perhatian yang besar atas tugas-tugas yang didelegasikan kepada bawahannya. Kepala Dinas selalu perhatian terhadap setiap tugas yang diberikannya dan Kepala Dinas juga ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan hasilnya.

c. **Cara Kepala Dinas selaku pimpinan dalam mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.**

Keberhasilan pencapaian tugas dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pimpinan dalam memberikan arahan kepada bawahan dalam bekerja. Tidak semua tugas yang diemban bawahan dimengerti semuanya, begitu juga sebaliknya pimpinan tentunya tidak semua mengetahui secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itulah dijalin kerjasama sehingga kegiatan mengarahkan dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Dan ini tentunya untuk memudahkan dan demi kelancaran kegiatan yang dilaksanakan.

Begitu pula dengan adanya kegiatan yang demikian oleh pemimpin, bawahannya merasa diperhatikan dan motivasi kerja bawahan yang pada gilirannya nanti jelas akan menguntungkan bagi organisasi dalam usahanya mencapai tujuan.

Untuk melihat kondisi yang demikian pada Dinas Pasar berikut ini disajikan tabel yang berisikan pendapat pegawai tentang kemampuan pemimpin dalam memberikan pengarahan.

Tabel 11
Pendapat Pegawai Tentang Kemampuan Pimpinan dalam
Memberikan Pengarahan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

NO	PENGARAHAN OLEH PIMPINAN	JUMLAH (ORANG)	PRESENTASE (%)
1	Baik	25	78.1
2	Cukup baik	5	15.6
3	Kurang baik	2	6,3
	JUMLAH	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, pendapat pegawai tentang kemampuan pimpinan dalam memberikan pengarahan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang menyatakan sangat baik berjumlah 25 orang dengan presentase 78,1 persen. Yang menyatakan cukup baik berjumlah 5 orang dengan presentase 15,6 persen. Sedangkan yang menyatakan kurang baik berjumlah 2 orang dengan persentase 6,3 persen.

Pengarahan yang dilakukan dengan baik seperti mengarahkan dengan jelas dan memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan tugas sangat penting dilakukan oleh pemimpin. Dengan pengarahan akan terjadi interaksi yang baik antara atasan dan bawahan maka pegawai tidak sungkan lagi untuk mengutarakan kesulitan-kesulitan yang dialami pada saat pelaksanaan tugas. Pengarahan dikatakan cukup baik karena dalam pengarahan ini pemimpin memberikan arahan jika memang dibutuhkan dengan kriteria tugas-tugas yang bobotnya cukup berat. Ada juga pemimpin yang bersifat cuek terhadap tugas-tugas yang telah diberikan, dalam hal ini pemimpin tidak memberikan arahan tugas sama sekali maka dapat dikatakan pemimpin kurang baik dalam pemberian pengarahan tugas.

Untuk lebih jelasnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Senin tanggal 13 Oktober 2008 adalah sebagai berikut:

“Dalam kaitannya dengan aktivitas pemberian pengarahan biasanya dilakukan secara rutin yaitu diadakannya rapat staf 1 bulan sekali guna untuk mengarahkan dan menjelaskan yang hendak dilaksanakan atau diperbarui oleh masing-masing sub bidang. Selain itu misalkan ada diarahkan lagi biasanya Kasubag yang diperlukan dipanggil dan diarahkan mengenai hal-hal apa saja yang harus diperbarui”

Sejalan dengan pemikiran Kepala Dinas, Bapak Surya Darma selaku staf bagian Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan pada tanggal 8 Januari 2009 mengemukakan:

“Kegiatan pengarahan dalam kinerja selalu dilakukan oleh Kepala Dinas meskipun pendelegasian tugas sudah diserahkan kepada pegawainya namun Kepala Dinas selalu memantau dan mengarahkan karena bagaimanapun tanggung jawab tugas juga menjadi tanggung jawab kita semua termasuk Kepala Dinas.”

Oleh karena itu berdasarkan data-data diatas bisa dikatakan pimpinan dianggap mampu dalam memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau kontrol pimpinan sangat kuat. Kesan otoriter akan menghilang jika kita melihat data hasil dari wawancara diatas, yaitu pimpinan mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Hal ini akan memudahkan interaksi antara atasan dan bawahan.

Peranan pemimpin dalam memberikan arahan, petunjuk dan perintah kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. Hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi keragu-raguan dalam menyelesaikan tugas.

d. Metode pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Dinas melibatkan bawahannya.

Pimpinan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan ataupun organisasi bisnis dalam pelaksanaan tugasnya sering kali melakukan aktivitas pengambilan keputusan, apakah ini keputusan yang mengikat keluar atau kedalam organisasi.

Melihat dari sudut kepentingan dan efek keputusan yang dibuat oleh pimpinan tersebut, maka sangat perlu adanya kehati-hatian dan pandangan yang tepat dari pemimpin terhadap hal-hal yang diputuskan tersebut. Hal ini tentunya harus dilaksanakan dan merujuk kepada ketentuan yuridis yang ada sesuai dengan data dan informasi yang akurat dan terpercaya maka keputusan yang dibuat akan lebih bermanfaat, baik buat pimpinan ataupun pihak-pihak yang dikenakan dalam pengambilan keputusan.

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

Tabel 12
Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan pada Dinas
Pengelolaan Pasar Kota Kediri

No	Keterlibatan Pegawai	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Tinggi	15	46,9
2	Sedang	10	31,2
3	Rendah	7	21,9
	Jumlah	32	100

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari tabel diatas, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan yang menyatakan tinggi berjumlah 15 orang dengan presentase 46,9 persen. Yang menyatakan sedang berjumlah 10 orang dengan presentase 31,2 persen. Sedangkan yang menyatakan rendah berjumlah 7 orang dengan presentase 21,9 persen.

Pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi bekerjasama dengan sekelompok orang yang disebut bawahannya. Aktivitas pengambilan keputusan yang merupakan salah satu tugas pimpinan tersebut tidak luput dari kerjasama tersebut. Artinya bawahan perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hasil ini dapat dimengerti, karena disamping menuju pada satu keputusan yang tepat dan akurat. Juga adanya upaya yang demikian menuju kepada perhatian dan penghargaan akan keberadaan bawahan. Dan pada gilirannya nanti dapat melecut semangat dan motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, terlihat jelas disini keterlibatan pegawai atau bawahan sangat tinggi dalam pembuatan keputusan.

Pemimpin ada yang menganggap keterlibatan pegawai dalam proses pembuatan keputusan tergantung dari persoalan yang dihadapi, misalkan pemimpin memanggil pegawai tertentu saja yang berkaitan dengan pokok masalah. Dalam hal ini tidak semua pegawai dilibatkan, keterlibatan pegawai tergolong sedang.

Keterlibatan pegawai terkadang juga tidak dikutsertakan oleh seorang pemimpin, dengan demikian berarti pemimpin mengambil sebuah keputusan sendiri tanpa mendengar dari pihak manapun. Pemimpin yang seperti ini terkesan otoriter yang bersifat memaksakan kehendak dan tidak memperdulikan pihak lain. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan sangat rendah. Dimungkinkan juga kalau keadaan mendesak maka pengambilan keputusan diputuskan oleh seorang pemimpin tanpa melibatkan bawahan.

Selanjutnya untuk lebih jelasnya berikut wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas pada hari Senin tanggal 13 Oktober 2008:

“ Aktivitas pengambilan keputusan selalu dilakukan dengan melibatkan bawahan. Biasanya tidak semua bawahan ikut dilibatkan, hanya pegawai-pegawai yang ada kepentingannya dengan permasalahan. Misalkan

memanggil Kasubag Retribusi untuk persoalan masalah pemungutan retribusi yang ada di pasar-pasar maka yang dilibatkan segenap pegawai yang ada di Sub Bidang Retribusi.”

Senada dengan pendapat Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas, pendapat serupa tentang aktivitas pengambilan keputusan juga dikemukakan oleh Bapak Surya Darma selaku staf Bagian Keamanan, Ketertiban dan Pengawasan bahwa:

“Pengambilan Keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat diputuskan dengan melibatkan pegawai. Dimana dalam hal ini pegawai yang dilibatkan adalah pegawai yang hanya menangani permasalahan dibidangnya. Biasanya Kepala Dinas mengadakan rapat Dinas dengan anggota rapatnya hanya pegawai-pegawai yang dilibatkan dalam bidangnya.”

2. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinan administrator publik selaku Kepala Dinas pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

a. Menerapkan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sepenuhnya.

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Suatu organisasi publik tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Demikian halnya dengan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dimana selalu mengutamakan pelayanan kepada masyarakat.

Seperti penjelasan tentang pemberian layanan publik pada masyarakat khususnya pedagang dipasar oleh Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Pada Tanggal 30 Desember 2008:

”Sudah menjadi kewajiban kami dalam hal pemberian pelayanan prima kepada masyarakat. Pada Dinas Pengelolaan publik sudah melakukan pelayanan prima terhadap masyarakat. Seperti halnya sudah diadakan pembangunan pasar yang

layak. Untuk para pedagang yang ingin menyalurkan aspirasinya kami juga memasang kotak kritik dan saran di depan Dinas Pengelolaan Pasar, sehingga memudahkan masyarakat untuk menyampaikan keinginannya. Dinas Pengelolaan Pasar selalu menanggapi setiap ada pedagang yang komplain terhadap pelayanan yang telah kami berikan. Jadi pada Dinas Pengelolaan Pasar terutama sebagai pemimpin saya selalu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat pasar seutuhnya.”

Senada dengan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, Ibu Titin selaku Kepala Sub Bidang Tata Usaha juga mengemukakan pendapatnya pada tanggal 30 Desember 2008:

“Pada Dinas Pengelolaan Pasar kualitas pelayanan publik selalu diutamakan terutama para pedagang di pasar semua aspirasi selalu ditampung dan ditindaklanjuti langsung oleh pimpinan. Para pedagang bisa datang langsung ke kantor Dinas untuk melaporkan keluhannya atas pelayanan yang selama ini diberikan.”

Pendapat sama juga dikemukakan oleh Ibu Ratna pegawai Dinas Pengelolaan Pasar pada tanggal 30 Desember 2008:

“Kepala Dinas selaku Pimpinan selalu mendengarkan aspirasi masyarakat. Beliau tidak langsung mengambil suatu keputusan tanpa mempertimbangkan dulu dengan para bawahannya. Jadi setiap putusan yang diambil sudah sesuai. Dan bila para pedagang tidak setuju bisa mengajukan komplain melalui kotak saran yang telah disediakan atau datang langsung ke Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri. Dalam hal pelayanan Dinas Pengelolaan Pasar sudah cukup optimal ini dapat dilihat dari banyaknya pedagang yang secara individu datang berkunjung ke Dinas dengan membawa dagangan mereka dan diberikan secara cuma-cuma, biasanya seperti sayuran dan buah-buahan.”

Selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dapat diukur dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Jika dalam hal pelayanan seperti pada Dinas Pengelolaan Pasar sudah optimal maka masyarakat sudah merasa aspirasinya selama ini didengarkan dan ditindaklanjuti.

b. Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai dengan Aturan dan Prosedurnya.

Retribusi pasar sebagai salah satu komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) selama kurun waktu terakhir telah memberikan kontribusi yang cukup besar di Kota Kediri. Hal ini dapat dilihat dari presentase dari target yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa Dinas Pengelolaan Pasar sebagai institusi

pengelola pasar telah berhasil memaksimalkan perolehan dari potensi pasar yang ada.

Penjelasan tentang pemungutan retribusi sebagai salah satu sumber pemasukan PAD dikeluarkan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar dan juga Kepala Sub Bidang Tata Usaha, berikut adalah wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Bapak Adi Wiyono pada tanggal 30 Desember 2008.

“Dalam PAD Kota Kediri memang salah satu sumbernya berasal dari retribusi pasar. Retribusi pasar memberikan kontribusi banyak dalam PAD Kota Kediri. Namun sayangnya tidak semua pasar yang ada di Kediri berhasil memenuhi target perolehan retribusi yang telah ditetapkan salah satunya terjadi pada pasar Pahing. Fenomena lain yang ada di pasar Pahing antara lain adanya keterlambatan penyeteroran ke Bendahara UPTD. Walau bagaimanapun optimalisasi pemungutan retribusi parkir dan sewa kios akan tetap ditertibkan demi mengisi kas daerah. Dalam hal ini pelayanan yang optimal di pasar dilakukan dengan cara penataan sumberdaya manusia dengan cara meningkatkan kemampuan kerja petugas dilapangan untuk meningkatkan kemampuan daerah Kota Kediri menjadi daerah otonomi sepenuhnya, ”

Senada dalam konsep peningkatan retribusi parkir yang telah dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, ibu Titin selaku Kasubag Tata Usaha pada tanggal 30 Desember 2008 mengemukakan:

“Pemasukan dari retribusi pasar untuk PAD Kota Kediri memang lumayan besar. Dinas Pengelolaan Pasar selalu rutin dalam melaksanakan pemungutan retribusi pasar. Setiap hari ada pegawai dari Dinas Pengelolaan Pasar yang datang ke pasar-pasar untuk memungut retribusi pasar kemudian langsung mendata dan menyeteror ke Dinas Pengelolaan Pasar, meski kadang-kadang para pedagang ada yang beralasan belum bisa membayar.”

Sejalan dengan pernyataan Kepala Dinas dan Kasubag Tata Usaha, Bapak Hartanto selaku Kepala Bidang Retribusi pada tanggal 30 Desember 2008 mengemukakan:

“Kepala Dinas dalam kepemimpinannya selalu menerapkan prosedur kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya, dalam pemungutan retribusi pasar Kepala Dinas selalu mengecek laporan pemungutan retribusi pasar setiap minggunya. Karena diharapkan tidak ada keterlambatan ataupun penyimpangan dari pihak-pihak terkait dalam upaya mengisi kas daerah. Dan juga agar supaya pada laporan pertanggungjawaban akhir tidak ada kendala yang berarti.”

Selain pemaparan tentang kepemimpinan Kepala Dinas tentang pemungutan retribusi pasar pegawai Dinas Pengelolaan Pasar yaitu Ibu Frista

selaku staf pada bagian Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan juga mengemukakan:

“ Dalam kepemimpinannya Kepala Dinas selalu menerapkan aturan-aturan yang ada terutama yang menyangkut retribusi pasar. Hal ini dikarenakan retribusi pasar sendiri termasuk salah satu sumber utama PAD kota Kediri. Untuk mengoptimalkan pemungutannya maka Kepala Dinas selalu rutin melakukan pengawasan dan juga memberikan arahan-arahan yang nantinya dapat mengoptimalkan pemungutan teribusi pasar.”

Dari pengamatan dilapangan yang dilakukan langsung dilapangan, menunjukkan bahwasanya Kepala Dinas selulu memberikan pengawasan dan arahan-arahan terutama dalam bidang retribusi. Kepala Dinas selalu mepehatikan arus pemungutan retribusi oleh petugas dilapangan sebulan sekali. Jadi dalam ha ini Kepala Dinas turun langsung untuk mengontrol dan mengawasi keadaan di pasar dan pemungutan retribusi nya.

c. Mewujudkan pembangunan pasar

Pembangunan daerah tentu memiliki banyak aspek dan pekerjaan yang menumpuk sehingga sulit bagi pemerintah daerah jika harus menggarap semua aspek dan jenis pembangunan. Untuk mengoptimalakan pembangunan daerah, pemerintah mencari dan menggali potensi yang ada didaerah seperti pemungutan retribusi pasar untuk mewujudkan pembangunan khususnya untuk pembangunan dan pemeliharaan pasar-pasar yang ada di wilayah Kota Kediri.

Penjelasan tentang perwujudan pembangunan pasar akan dibahas lebih lanjut oleh Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri pada tanggal 30 Desember 2008:

” Perencanaan pembangunan strategik untuk pasar-pasar yang ada di Kota Kediri sebagian sudah dapat dilaksanakan. Baru 6 Bulan yang lalu Pasar Pahing selesai dalam tahap pembangunannya. Masyarakat Kota Kediri juga dapat melihat secara nyata bentuk pelayanan yang diberikan pemerintah dalam yang diwujudkan melalui pembangunan.”

Senada dengan pernyataan Kepala Dinas tentang perwujudan pembangunan pada sektor pasar, Ibu Sri Kuswati selaku Kasubag Umum pada tanggal 31 Desember 2008 mengemukakan:

”Pembangunan untuk pasar-pasar yang di wilayah Kota Kediri dilaksanakan secara bertahap atau berkesinambungan. Memang benar pelayanan yang diberikan melalui pembangunan fasilitas pasar akan memberikan kenyamanan kepada pedagang dan pembeli, namun kontribusi pemungutan retribusi pasar akan juga ikut naik. Hal ini perlu disadari oleh masyarakat dikarenakan dana yang dianggarkannyapun berasal dari pemungutan retribusi pasar.”

Sejalan dengan pendapat Kepala Dinas tentang pembangunan fisik pada pasar di Kota Kediri, Ibu Firsta selaku staf pada bagian Bidang Keamanan, Ketertiban Dan Pengawasan pada tanggal 31 Desember 2008 mengemukakan:

“ Pembangunan di Pasar dalam wilayah Kota Kediri sudah berjalan optimal, misalnya dapat dilihat pada Pasar Pahing dan Pasar Grosir. Pembangunan secara total yaitu dengan membongkar semua fasilitas pasar dan membangunnya kembali dengan fasilitas tempat yang memadai sehingga terlihat rapi dan bersih.”

Suatu pembangunan di daerah pastinya membutuhkan dana yang tidak sedikit. Maka daerah menganggarkan tentang dana yang dipakai untuk melaksanakan pembangunan tersebut dengan memperhatikan potensi yang ada pada daerahnya sendiri. Dalam hal ini Dinas Pengelolaan Pasar yang menerapkan Pemungutan retribusi di pasar-pasar guna untuk membiayai pembangunan dan pemeliharaan fasilitas yang ada dipasar. Pemerintah pusat tidak campur tangan dalam hal ini karena dari pemungutan retribusi dipasar-pasar sudah mencukupi untuk melaksanakan pembangunan.

C. Analisis Data

Setelah penulis menyajikan data dari berbagai aspek gaya kepemimpinan dan upaya-upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam memimpin Dinas Pengelolaan Pasar, maka selanjutnya dalam penulisan ini disajikan analisis data. Dan pada akhirnya dengan adanya sajian analisa data ini dapat ditarik suatu kesimpulan yang sesungguhnya. Mengenai kedua hal diatas gaya kepemimpinan dan aspek bisnis dalam Dinas Pengelolaan Pasar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri

Sebagaimana disebutkan pada bagian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku pimpinan yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dengan

demikian dapat dikatakan pemimpin atau pimpinan organisasi selain dipadu oleh sistem yang ada pada organisasi, juga tak kalah pentingnya dalam kerjasama dengan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi harus menunjukkan norma perilaku yang bersumberkan pada dirinya.

Guna untuk memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan, dimana dalam hal ini yang menjadi pokok bahasan gaya kepemimpinan Kepala Dinas maka berikut ini sajian tinjauannya dari berbagai aspek sebagai berikut:

a. Cara komunikasi yang dilakukan Kepala Dinas dalam kepemimpinannya

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi (perusahaan, kesatuan, jawatan dan lain-lain) pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat oleh semua pihak, secara horisontal ataupun secara vertikal.

Sebagaimana dikatakan pada bagian terdahulu, komunikasi adalah sebuah proses dimana pihak tertentu menyampaikan kepada pihak lain sebuah pesan yang berisikan informasi, ide dan gagasan dengan harapan pihak-pihak yang terkait dalam komunikasi tersebut dapat dimengerti, memahami dan melaksanakan tindakan-tindakan yang sesuai dengan maksud komunikasi tersebut. Jadi komunikasi disini ditujukan kepada salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat, dimana salah satu atau keduanya berbuat dan bertindak sebagaimana yang diharap.

Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Sesuai dengan kenyataan tersebut seberapa besar fungsi komunikasi berperan dalam organisasi sering diabaikan. Hal semacam ini yang sering terjadi didalam pengembangan organisasi modern yaitu tentang terjadinya *miss understanding* (kesalahan persepsi) dalam Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

Seperti komunikasi dalam organisasi terdapat komunikasi antara atasan sebagai salah satu pihak dengan bawahan sebagai pihak lain. Dan komunikasi ini perlu dilaksanakan dengan baik. Tidak akan mungkin pimpinan akan mencapai prestasi kerja kalau tidak perlu mengarahkan atau membina upaya-upaya bawahan kearah tujuan-tujuan organisasi dengan menjalin komunikasi antara atasan dan bawahan harmonis dan baik.

Untuk Dinas Pengelolaan Pasar, komunikasi antara atasan dan bawahan, dalam hal ini komunikasi antara Kepala Dinas dengan pegawai berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 9 terdapat kenyataan bahwasanya dari 32 orang pegawai, ternyata sebanyak 25 orang menyatakan bahwasanya komunikasi antara atasan dan bawahan selalu dilakukan dengan baik. Sedangkan sebanyak 7 orang menyatakan bahwa komunikasi antara atasan bawahan berjalan kurang baik. Tidak ada pegawai yang menyatakan Kepala Dinas tidak melakukan komunikasi ini. Kenyataan ini dapat dikatakan baik, dimana Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugasnya selalu mengajak pegawainya untuk berkomunikasi. Komunikasi disini disamping bermakna sebagai komunikasi dimana Kepala Dinas menempatkan dirinya sebagai atasan dengan memberikan perintah-perintah kepada pegawainya juga dalam komunikasi ini Kepala Dinas menempatkan dirinya selaku bagian dari pegawai dengan suka dukanya dalam mengemban tugas selaku aparatur negara.

Selanjutnya sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Dinas dan beberapa stafnya, serta pengamatan dilapangan juga terdapat kenyataan bahwasanya komunikasi antara atasan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik. Dalam komunikasi ini Kepala Dinas berupaya melakukan komunikasi searah maupun 2 arah dengan materi pembicaraan tidak hanya seputar pekerjaan, tapi lebih dari itu termasuk permasalahan pribadi pegawai. Kesempatan-kesempatan berkomunikasi pada saat dinas dimanfaatkan Kepala Dinas dengan baik, seperti rapat-rapat dinas, apel pagi, dalam bekerja dan saat-saat istirahat atau senggang dimana Kepala Dinas turun langsung ke tempat kerja bawahan. Dan begitu pula pada kesempatan diluar jam dinas walau terbatas sesuai dengan kepentingan tugas.

Dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspeknya, maka dapat dikatakan

kenyataan ini efektif dalam mendorong bawahan bekerja dengan baik. Disini Kepala Dinas menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin dengan komunikasi yang baik salah satu upaya guna mencapai hasil pekerjaan yang baik.

Kemudian dari uraian diatas yang menyimpulkan bahwasanya komunikasi antara atasan bawahan telah terjalin dengan baik, baik itu searah maupun 2 arah. Juga ditangkap disini suatu kenyataan dimana Kepala Dinas dalam komunikasi ini lebih mengembangkan komunikasi informal yang bersifat persuasif sebagai penunjang terciptanya komunikasi formal yang harmonis. Jadi dengan demikian komunikasi Kepala Dinas tidak selalu menempatkan diri sebagai atasan dengan berbagai kekuasaan dan kelebihanannya, tapi juga sebagai bagian dari pegawai yang lainnya yang dalam hal ini sama-sama menjalankan tugas negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mendukung pencapaian tujuan negara.

Menurut Toha (2007:139) ada beberapa keuntungan dari komunikasi searah maupun dua arah sebagai berikut :

- 1) Keuntungan dari komunikasi searah:
 - a. Dapat berlangsung cepat dan efisien, berlangsung *top-down*.
 - b. Dapat melindungi pemimpin, sehingga orang atau para pengikut tidak dapat melihat dan menilai kesalahan-kesalahan dan kelemahan pemimpin.
- 2) Keuntungan dari komunikasi 2 arah:
 - a. Semua perintah dapat diterima dengan akurat dan cepat karena dapat dinyatakan dan didiskusikan apabila pesan-pesan yang diberikan kurang dapat dimengerti.
 - b. Bisa dikurangi salah paham dan salah interpretasi.
 - c. Suasananya lebih demokratis.

Sedangkan kelemahan-kelemahan menurut Toha (2007-139) adalah sebagai berikut :

- 1) Kelemahan dari komunikasi searah
 - a. Kepemimpinan bersifat otoriter
 - b. Dapat menimbulkan ketidakjelasan, salah paham, penafsiran yang keliru sentimen dan banyak ketegangan.
- 2) Kelemahan dari komunikasi dua arah
 - a. Komunikasi dan kepatuhan berlangsung lebih lambat.
 - b. Kemungkinan besar muncul sikap menyerang pada pengikut atau anak buah, dan terdapat sikap bertahan pada diri pemimpin.

b. Kegiatan pengawasan kerja yang dilaksanakan Kepala Dinas terhadap pegawai dalam bekerja.

Pimpinan organisasi dalam aktivitas memimpinnya melakukan fungsi pengawasan agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan menuju tujuan sebagaimana yang telah digariskan. Adalah perilaku yang diterapkan dalam pimpinan saat melakukan pengawasan kerja dapat dijadikan indikator dari gaya kepemimpinannya. Memang benar pimpinan berkewajiban melakukan pengawasan, tapi tentu juga harus memperlihatkan sikap dan perilaku kepada bawahan saat mengawasi pekerjaan mereka simpatik dan seolah-olah bawahan bukan suatu alat yang bisa diarahkan sedemikian rupa. Dengan demikian bawahan dapat menerima dan berupaya menjalankan tugas dengan baik. Situasi itu dapat melacut dan mendorong motivasi kerja bawahan untuk bekerja dan mengabdikan dengan sebaik-baiknya.

Kontrol adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan kontrol terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi kontrol di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kontrol dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh karyawan. Persepsi adalah proses seleksi, pengorganisasian dan pemaknaan terhadap stimulus dari lingkungan. Melalui persepsi ini maka karyawan akan memberikan pemaknaan tersendiri terhadap kontrol yang diberikan atasan. Pemaknaan ini bisa berbeda-beda untuk setiap individu, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kebutuhan.

Dalam hal ini kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Apabila kontrol yang dilakukan atasan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dalam arti atasan melakukan pengawasan secara teratur terhadap karyawan, terutama saat karyawan bekerja, memberikan perhatian, pengarahan, dan petunjuk serta memperbaiki kesalahan-

kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan mempersepsi positif terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan sehingga dari persepsi yang positif akan menentukan perilaku karyawan dalam bekerja seperti perilaku disiplin dalam bekerja.

Sebaliknya jika kontrol yang dilakukan seorang atasan tidak sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, dalam arti atasan tidak pernah melakukan pengawasan secara teratur, terutama saat karyawan bekerja tidak memberikan petunjuk dan pengarahan, tidak bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan, maka hal ini akan dipersepsi negatif oleh karyawan. Dari persepsi negatif akan menentukan perilaku karyawan sehubungan dengan kontrol atasan yaitu ditunjukkan dengan ketidak disiplin dalam bekerja.

Kontrol atau pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

Inti dari pengertian kontrol adalah mengusahakan apakah yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah direncanakan, untuk menilai hasil pekerjaan dan apabila perlu mengadakan tindakan perbaikan. Jadi kontrol harus dimiliki oleh setiap perusahaan dan dilaksanakan oleh atasan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditentukan dengan pelaksanaannya. Pada dasarnya kontrol yang baik harus mengikuti beberapa prinsip, sebagai berikut ini.

1) *Objectivity*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan, berdasarkan standar dan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya tanpa disertai dengan pertimbangan yang bersifat subjektif.

2) *Wetmatigheid* (berdasarkan pada peraturan yang berlaku)

Kontrol yang dilakukan oleh seorang atasan berdasarkan pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan sehingga memungkinkan tujuan dari organisasi dapat tercapai.

3) *Effectivity* dan *Efficiency*

Kontrol yang bawahan seorang atasan berdasarkan kegunaan, maksudnya berdaya guna dan berhasil guna sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

4) *Continuity*

Kontrol yang bawahan harus secara terus menerus agar pekerjaan yang dilakukannya dapat terus dimonitor.

5) *Feedback*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap bawahan dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di masa yang akan datang. Kontrol yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahannya, pada dasarnya memiliki beberapa tujuan, yakni:

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja berjalan lancar dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- b. Untuk mengetahui apakah semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan instruksi
- c. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja
- d. Untuk mencari jalan keluar, apabila ditemui masalah.

<http://www.psikologi.binadarma.ac.id/>

Seperti organisasi pada Dinas Pengelolaan Pasar yang merupakan salah satu organisasi pemerintahan, fungsi pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan sangat penting. Terutama disebabkan selaku organisasi pemerintahan berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Jadi dalam hal ini masyarakat adalah obyek dari pemerintahan. Penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas akan dapat meresahkan dan merugikan masyarakat. Oleh karena itu Kepala Dinas selaku pimpinan benar-benar harus mampu melakukan pengawasan dengan baik terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan.

Berdasarkan data pada tabel 10 didapat kenyataan bahwasanya dari 32 orang pegawai pada Dinas Pengelolaan Pasar, sebanyak 22 orang menyatakan bahwa Kepala Dinas melakukan pengawasan dengan baik terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Yang menyatakan pengawasan Kepala Dinas cukup baik berjumlah 8 orang. Sedangkan yang menyatakan pengawasan Kepala Dinas kurang baik berjumlah 2 orang. Kemudian berdasarkan wawancara dengan

Kepala Dinas dan beberapa staf pada Dinas Pengelolaan Pasar serta pengamatan di lapangan dapat diketahui bahwasanya pengawasan kerja selalu dilakukan Kepala Dinas sebagai wujud pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan. Pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas cukup baik dan demikian bawahan merasa terbina dan terarah dalam bekerja. Begitu pula pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas tidak terlalu ketat. Dalam pengawasan ini terlihat adanya motivasi Kepala Dinas untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengawasan terhadap diri sendiri mereka masing-masing. Terutama pimpinan dibawahnya, seperti Kepala Bagian difungsikan sebagai wujud dari pengawasan atasan langsung.

Kemudian dilihat dari kenyataan ini, Kepala Dinas mendasarkan diri berbuat dalam pengawasan berdasarkan peraturan yang ada, dimana dalam pengawasan ini dilakukan secara berjenjang. Sebagaimana disebutkan diatas tadi Kepala Bagian difungsikan dalam pengawasan kerja ini. Baru kalau ada hal-hal yang membutuhkan Kepala Dinas untuk menanganinya, Kepala Dinas turun langsung untuk melakukan pengawasan. Dan sekali-kali Kepala Dinas juga turun langsung dalam pengawasan kerja ini yang sifatnya insidental. Rapat-rapat dinas dengan bawahan dan juga kesempatan apel pagi terutama setiap hari Senin dimanfaatkan Kepala Dinas untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas masing-masing bawahan, serta memberikan arahan-arahan agar pegawai bekerja sebagaimana mestinya yang telah ditetapkan aturan yang ada.

Dari kenyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya pengawasan kerja yang dilakukan oleh Kepala Dinas cukup efektif dan dapat diterima oleh segenap pegawai yang ada. Melihat potensi pegawai dan aturan yang ada melingkupi suasana kerja kiranya pengawasan yang dilakukan Kepala Dinas adalah pengawasan terhadap segala sesuatu pelaksanaan tugas dan fungsi oleh bawahan dan dalam hal ini lebih berorientasi kepada pengawasan berjenjang, yang pada intinya lebih menekankan perlunya pengawasan oleh atasan langsung dan pengawasan diri sendiri. Sepanjang tidak ada menimbulkan efek negatif terhadap pelaksanaan tugas tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya oleh pegawai.

c. Cara Kepala Dinas selaku pimpinan dalam mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk, dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan pegawai untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan dan kepemimpinan adalah untuk membuat atau mendapatkan para pegawai melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan, langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

Pengarahan menurut Hasibuan (2005:22) merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab pegawai, pegawai perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana pegawai mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

Dalam pelaksanaan tugas dari pimpinan harus dilakukan. Hal ini mudah dipahami, karena disamping karakteristik dari tugas tersebut yang cukup sulit dan disisi lain penanggung jawab akhir dari tugas tersebut adalah pimpinan itu sendiri. Apalagi organisasi pemerintahan seperti Dinas Pengelolaan Pasar, yang dalam tugasnya mempunyai cakupan dan pekerjaan yang luas, maka arahan dari pemimpin sangatlah diperlukan. Sehingga dengan demikian pegawai bekerja

terarah dan terbina dengan baik. Dan pada gilirannya ini nanti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Dari data yang terdapat pada tabel 11 pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri terdapat kenyataan sebanyak 32 orang pegawai yang menyatakan Kepala Dinas dalam bekerja selalu memberikan arahan ada 25 orang. Yang menyatakan Kepala Dinas cukup baik dalam memberikan pengarahan ada 5 orang. Sedangkan yang menyatakan Kepala Dinas dalam memberi pengarahan kurang baik sejumlah 2 orang.

Begitu pula wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas serta beberapa pegawai, terdapat kenyataan bahwasanya Kepala Dinas dalam memimpin pelaksanaan tugas bawahannya selalu memberi arahan. Arahan diberikan lebih banyak kepada hal-hal yang bersifat umum, pekerjaan yang sifatnya masih baru dan sewaktu-waktu dibutuhkan sesuai dengan temuan dan sifat pekerjaan dilapangan. Sedangkan selebihnya, seperti rutinitas pekerjaan harian dan hal-hal yang bersifat teknis lebih banyak diserahkan penanganannya kepada bawahan. Apalagi dilihat dari pekerjaan yang ada sifatnya lebih merupakan pengulangan dari pekerjaan dari tahun ke tahun. Jadi dalam hal ini Kepala Dinas tinggal menyetujui saja dengan sedikit bertanya dan kemudian menanda tangannya kalau dibutuhkan.

Dari kenyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya Kepala Dinas dalam memimpin penyelenggaraan pemerintahan Dinas Pengelolaan Pasar dalam aktivitas memberikan pengarahan berjalan dengan lancar. Hal ini mudah dipahami, karena disamping karakteristik tugas tersebut, juga melihat potensi pegawai yang ada yang rata-rata telah berpengalaman dan dewasa dalam bertindak dan tidak perlu diarahkan oleh. Begitu pula kenyataan ini dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang ada sehingga aspek aktivitas mengarahkan yang dilakukan oleh Kepala Dinas sangat efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

d. Metode pengambilan keputusan yang dilaksanakan Kepala Dinas melibatkan bawahan.

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam organisasi, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pimpinan.

Dalam pengambilan keputusan tersebut tercakup kemahiran menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dan sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah. Selanjutnya karena dibebani oleh tanggung jawab etis, maka merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan ditengah situasi yang tidak menentu, yang belum dikenal sebelumnya atau yang sering muncul dengan mendadak.

Khususnya pengambilan keputusan tersebut terasa sangat sulit ditengah masyarakat pluralistis yang mempunyai macam-macam ideologi, kemauan dan kepentingan sendiri-sendiri. Sebab dalam masyarakat yang sedemikian pasti banyak keanekaragamannya dan konflik pertentangan.

Dalam kondisi yang sedemikian, kepemimpinan merupakan fungsi dan keefektifan operasional pada pengambilan keputusan disuatu organisasi atau administrasi. Jelasnya apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cepat, cerdas dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. Sehubungan dengan uraian diatas maka kepemimpinan itu merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan itegrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

Menurut Mintzberg dalam Toha (2007:17) mengemukakan bahwa sebagian tugas pemimpin pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan kata lain pemimpin terlibat secara substansial didalam setiap pengambilan keputusan organisasinya. Keterlibatannya ini disebabkan karena :

- 1) Secara otoritas yang formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
- 2) Sebagai pusat informasi, pemimpin dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasinya.

- 3) Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Sedangkan menurut H.A Simon dalam Toha (2007:146) mengemukakan 3 proses dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 3) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *intelligent*.
- 4) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi ada perencanaan pola kegiatan.
- 5) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dan sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

Proses pengambilan keputusan dapat diuraikan menjadi tiga tahap pokok: penyelidikan untuk mencari persoalan, perancangan untuk menganalisa persoalan dan menciptakan pemecahan yang layak dan pemilihan untuk memilih antara alternatif dan melaksanakan pilihan tersebut. Langkah-langkah proses pengambilan keputusan dengan mempergunakan teknik ilmiah terdiri dari: identifikasi masalah, pengumpulan data, analisa data, penentuan alternatif, pelaksanaan alternatif dan penilaian, yang semuanya itu untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan.

Model-model Pengambilan Keputusan adalah suatu kenyataan dimana pengambilan keputusan sering kali tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam hal ini diperlukan pendekatan yang seimbang dan cara penilaian yang profesional. Penilaian itu penting untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil itu sudah baik dengan kata lain sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Terdapat dua cara dalam melakukan penilaian yaitu penilaian yang menggunakan pendekatan yang sifatnya pragmatis dan penilaian yang menggunakan pendekatan yang sifatnya prosedural.

Terdapat berbagai model dan teknik pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh para ahli. Diantaranya adalah model optimasi, model satisficing, model mixed scanning dan model heuristic, yang kesemuanya akan membantu para pengambil keputusan untuk menentukan keputusan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi serta keadaan organisasi yang mereka pimpin.

Dengan disajikannya berbagai model dan teknik pengambilan keputusan tersebut, itu menunjukkan bahwa memang beraneka ragam pilihan yang tersedia. Namun yang harus diperhatikan tidak ada satu pun model yang cocok digunakan

untuk mengatasi semua jenis situasi problematika yang dihadapi oleh organisasi. Disinilah dituntut kemahiran yang perlu dikembangkan oleh para pengambil keputusan yaitu memilih secara tepat satu atau gabungan beberapa model dan menyesuaikan dengan tuntutan situasi yang dihadapi.

Teknik-teknik pengambilan keputusan salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam mengambil keputusan. Selain itu efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan dan kemampuan mengambil keputusan yang rasional, logis berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan yang intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman

Oleh karena itu berbagai model, metode dan teknik pengambilan keputusan harus dikuasai oleh orang-orang yang menduduki jabatan pimpinan apa pun bentuk, jenis, dan ukuran organisasi yang dipimpinnya. Model dan teknik pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh para ahli dan sering dipergunakan dalam bentuk, jenis, dan ukuran organisasi dewasa ini adalah model optimasi, satisficing, mixed scanning dan heuristic

Model pengambilan keputusan pada mulanya baik perorangan maupun organisasi dalam pengambilan keputusan dilaksanakan dengan secara coba-coba tanpa perhitungan yang matang, atau hanya mengandalkan kreativitas dan intuisi pihak-pihak yang bersangkutan. Tetapi semakin lama masalahnya semakin rumit, dan semakin banyak mengandung ketidakpastian, maka para pengambil keputusan tidak main coba-coba lagi. Mereka tidak mau menghadapi risiko kerugian, apalagi kerugian yang menimpa organisasi, berarti kerugian yang melibatkan banyak orang.

Dalam situasi seperti itu timbul para ahli yang menciptakan model untuk membantu para manajer dalam mengambil keputusannya. Dengan menggunakan model, pengambilan keputusan dilakukan dengan penuh perhitungan, sehingga segala sesuatunya ter-ukur secara cermat, dengan demikian semua kendala yang mungkin menghambat bisa diduga dan kemungkinan penanggulangannya dapat diciptakan pula.

Diantara model-model dan teknik pengambilan keputusan itu adalah model matematikal, model kualitatif, teknik keputusan statistikal, game theory; dan keputusan kriteria ganda. Semua model dan teknik pengambilan keputusan tersebut disamping banyak manfaatnya, terdapat pula kelemahan-kelemahannya, oleh karenanya para pengambil keputusanlah yang harus mempertimbangkannya dan mampu menggunakannya pada situasi yang sesuai.

Selain itu model-model dan teknik-teknik keputusan hanya merupakan alat bantu, dan bukan merupakan obat mujarab sehingga penggunaannya harus digabung dengan kreativitas dan inovasi dari para pengambil keputusan. (<http://massofa.wordpress.com>)

Seperti organisasi pemerintahan misalkan Dinas Pengelolaan Pasar, pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Dinas, jelas akan menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang ada dibantu dengan Sub Dinas-sub dinas. Mengingat begitu kompleks dan luasan pekerjaannya maka Kepala Dinas perlu mengaktifkan segenap bawahan tersebut. Memang benar dimana atau tidak bawahan akan bekerja sebagaimana ketentuan tadi, namun sentuhan pimpinan dalam membina dan memimpin bawahannya akan dapat menimbulkan suasana lain dalam bekerja. Tentunya suasana kondusif dan mendukung setiap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Untuk itu sebagaimana tabel 12 disebutkan bahwasanya dari 32 orang pegawai selaku bawahan Kepala Dinas Pengelolaan Pasar, 15 orang menyatakan bahwa pimpinan selalu melibatkan dalam pengambilan keputusan, 10 orang menyatakan kadang-kadang dilibatkan dalam pengambilan keputusan sedangkan yang 7 orang menyatakan tidak pernah dilibatkan. Begitu juga sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas maupun dengan beberapa orang pegawai serta pengamatan peneliti di lapangan didapat suatu fakta didalam suatu pengambilan keputusan Kepala Dinas melibatkan bawahan.

Selanjutnya keterlibatan bawahan disini, mulai dari hanya sekedar ide-ide/gagasan-gagasan hingga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sendiri. Memang Kepala Dinas tidak selalu melibatkan bawahannya. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti sifatnya yang rahasia, rutin, mendesak dan karena sesuai dengan juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis

(petunjuk teknis) yang sudah jelas dan tidak dapat didiskusikan lagi. Dari dapat dikatakan disini keterlibatan bawahan dalam aktivitas pengambilan keputusan tentang situasi dan kondisi sifat pekerjaan itu sendiri.

Bagi bawahan memaklumi semua ini, dan yang jelas bagi mereka dalam bekerja walau sudah ada aturan, mereka merasa dihargai dan diperhatikan, terutama pimpinan-pimpinan di bawah Kepala Dinas. Suasana pelaksanaan tugas Kepala Dinas yang demikian pimpinan dibawah Kepala Dinas sebagaimana keterlibatan mereka, juga dalam kerjasama dengan bawahannya melaksanakan seperti itu. Arti kata berjenjang dibawah Kepala Dinas aktif dan bekerja sama dengan baik yang melibatkan segenap bawahannya. Sehingga sewaktu-waktu Kepala Dinas menghendaki sewaktu-waktu Kepala Dinas menghendaki informasi, saran ataupun pendapat dari bawahan pada masing-masing bagian itu, semua pegawai yang ada dapat memberikan sesuai yang dikehendaki Kepala Dinas. Jadi disini sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing pegawai harus menguasai dan dengan demikian sewaktu-waktu dibutuhkan bantuannya oleh Kepala Dinas dapat memberikan bantuan dengan cepat dan baik.

Dari hal diatas dapat ditarik kenyataan bahwasanya dalam aktivitas pengambilan keputusan Kepala Dinas ada melibatkan bawahannya, namun dalam hal ini tidak selalu melibatkan bawahannya karena sesuai dengan situasi dan kondisi kerja. Kenyataan ini dipandang dari sudut pekerjaan itu sendiri dan potensi pegawai yang ada serta aturan yang melingkupi kerja pemerintahan itu sendiri sangat efektif bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Disini pegawai dengan tugas dan fungsinya merasa ikut dilibatkan.

2. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri.

a. Menerapkan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sepenuhnya.

Kepentingan umum dapat diusahakan pemenuhannya melalui fasilitas umum. Dalam usaha memenuhi kepentingan seringkali tidak dapat dilakukan sendiri melainkan melalui bantuan berupa perbuatan orang lain perbuatan tersebut yang dilakukan atas permintaan disebut pelayanan.

Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu dia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standart manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar supaya hasil akhir memuaskan pada pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan.

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan kepada negara memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara demi kesejahteraan sehingga efektivitas suatu sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh baikburuknya penyelenggaraan pelayanan publik. Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pun secara tegas menyatakan bahwa salah satu tujuan didirikan Negara Republik Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan publik dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Disadari bahwa kondisi penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti : prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsive dan lain-lain, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap citra pemerintah. Untuk mengatasi kondisi tersebut perlu dilakukan upaya perbaikan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan demi mewujudkan pelayanan publik yang prima. Upaya perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui pembenahan sistem pelayanan publik secara menyeluruh dan terintegrasi yang dituangkan dalam peraturan perundang- undangan dalam bentuk undang-undang.

Pelayanan publik adalah bagian dari kewajiban negara dalam memenuhi hak-hak warga negara. Hal yang dianggap paling menjadi masalah oleh masyarakat dalam menggunakan layanan publik adalah "biaya tambahan" atau pungutan diluar ketentuan yang telah ada. Informasi yang kurang jelas mengenai prosedur layanan tertentu serta waktu pelayanan yang dinilai lama juga dianggap masalah oleh masyarakat. Selain itu, kualitas pelayanan dari petugas yang dinilai belum maksimal juga menjadi kendala bagi masyarakat.

Masyarakat mengemukakan, faktor-faktor tersebut juga yang secara tidak langsung membuat masyarakat enggan untuk menggunakan pelayanan publik yang ada, jika dalam kondisi membutuhkan, maka masyarakat cenderung akan menggunakan jasa orang kedua (perantara).

Berbeda dengan pelayanan publik yang ada pada dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri, dalam penerapan gaya kepemimpinannya Kepala Dinas selalu memperhatikan dan menampung serta menindaklanjutinya sesuai dengan pernyataan Kepala Dinas dan berbagai pegawainya. Proses pelayanan yang diberikan cukup memadai dengan adanya pembangunan bertahap untuk pasar-pasar yang ada di Kota Kediri.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar bahwa pelayanan publik sudah dioptimalkan. Pelayanan kepada pedagang dipasar juga sudah baik. Ini dapat dilihat dalam pembangunan fasilitas pasar dan juga keterbukaan antara pedagang dan Dinas Pengelolaan Pasar dimana disediakan kotak saran untuk para pedagang jika ingin menyalurkan aspirasinya. Beberapa pendapat yang sama juga disampaikan oleh para pegawai Dinas Pengelolaan Pasar.

Dalam pelayanan publik pada Dinas Pengelolaan Pasar mengutamakan pelayanan dalam bidang pelayanan jasa yaitu berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Penyediaan sarana dan prasarana ini dapat dipakai oleh semua lapisan masyarakat. Dinas Pengelolaan Pasar juga menyediakan pelayanan administratif seperti pelayanan sewa kios oleh para pedagang di pasar dimana ada kartu sewa yang ditandatangani oleh Kepala Dinas dan juga pemakai kios bahwa sudah ada perjanjian hak pakai.

b. Meningkatkan PAD Kota Kediri dengan mengoptimalkan Pemungutan Retribusi Pasar Sesuai dengan Aturan dan Prosedurnya.

Pelaksanaan UU No.22 Tahun 1999 dan UU No.25 Tahun 1999 telah menetapkan perubahan yang mendasar mengenai peraturan hubungan Pusat dan Daerah, khususnya dalam bidang administrasi pemerintahan manapun dalam hubungan keuangan antara pemerintah Pusat dan Daerah, yang dikenal sebagai era otonomi daerah. Dalam era otonomi daerah ini, di berikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi.

Sejalan dengan kewenangan tersebut, Pemerintah Daerah di harapkan lebih mampu manggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tuntutan peningkatan PAD semakin besar seiring semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah disertai pengalihan personil, peralatan, pembiayaan dan dokumentasi (P3D) ke daerah dalam jumlah besar. Kemudian untuk meningkatkan pembangunan daerah juga diperlukan suatu sumber pendapatan, utamanya pajak dan retribusi yang nyata dan hasilnya bisa selalu meningkat sejalan dengan pertumbuhan ekonomi daerah itu sendiri. Selain itu, dalam mengantisipasi pertumbuhan dan perkembangan penduduk pada masa yang akan datang, serta peranan dan fungsi Kota Kediri sebagai salah satu kota di wilayah timur Propinsi Jawa Timur dalam rangka otonomisasi diperlukan pola perencanaan/pengembangan yang sistematis dan terpadu. Sehingga nampak keterkaitan antara instansi yang satu dengan lainnya untuk saling mengisi, menunjang serta mengembangkan sumber pendapatan yang ada. Di samping penyediaan sarana dan prasarana yang memadai sehingga beban jangkaun/dinas yang terkait dengan pelaksanaan program atau implementasinya ada suatu keseimbangan yang baik.

Upaya Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor pasar retribusi daerah di Kota Kediri, seperti

dikemukakan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Pasar diantaranya adalah dilakukan dengan cara pentaan sumberdaya manusia dengan cara meningkatkan kemampuan kerja petugas dilapangan untuk meningkatkan kemampuan daerah Kota Kediri menjadi daerah otonomi sepenuhnya, dalam pengelolaan dan menata pertumbuhan perekonomian lewat hasil retribusi pasar maupun potensi pendapatan disektor yang lain, melakukan pengelolaan pasar terhadap retribusi pasar daerah, berkaitan dengan tarif retribusi pasar, melalui kebijakan dan perda khususnya Perda No.14 tahun 1998, tentang Retribusi pasar atau tentang pasar-pasar yang dimiliki dan atau dikuasai oleh Pemerintah Daerah Kota Kediri, dimaksudkan akan dapat memperbarui pengelolaan potensi yang ada pada pasar daerah terutama pada aspek tarif pemungutan maupun pada hasil retribusi pasar yang tercapai pertahunnya. Kemudian melalui pemenuhan sarana prasarana kerja, seperti : menambah kendaraan operasional kerja bagi petugas, membelikan beberapa unit komputer penunjang bagi kelancaran kerja khususnya pada bagian administrasi, memperbaiki kendaraan operasional yang rusak dan sebagainya.melalui sosialisasi Dinas Pengelolaan Pasar kepada masyarakat dan kerjasama dengan instansi pemerintah lainnya yang satu koordinasi dengan pihak Pemerintah Daerah Kota Kediri, seperti Dinas Pendapatan dan lain sebagainya. Diharapkan dengan demikian akan dapat meningkatkan PAD Pemerintah Daerah Kota Kediri itu dengan sendirinya.

Kendala-kendala yang dihadapi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor retribusi pasar daerah di Kota Kediri seperti : kurangnya tenaga aparat sebagai sumber daya manusia yang profesional didalam melaksanakan tugas khususnya disektor retribusi pasar, tidak tertibnya obyek pungutan (orang atau badan hukum yang dikenai pungutan), jika hal tersebut tidak sering terjadi tentu pelaksanaan pemungutan retribusi pasar ini akan berjalan dengan baik, dengan demikian maka masyarakat boleh dikatakan sudah sadar akan pajak. Masyarakat belum dapat menerima penarikan tarif retribusi pasar diere otonomi daerah saat ini. Bukti dari pendukung tersebut adalah tarif retribusi pasar jangan sampai memberatkan pada masyarakat atau pedagang sebagai wajib retribusi, karena hal yang demikian dapat mematikan kreatifitas mereka dalam berusaha, serta dapat mengakibatkan masyarakat atau pedagang

menjadi enggan memanfaatkan layanan jasa pada pasar yang sudah disediakan oleh pemerintah daerah Kota Kediri, contohnya: penyewaan bedak-bedak serta kios-kios yang belum laku. Pembayaran retribusi lebih kecil jika dikaitkan dengan tarif yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Daerah, maksudnya adalah dalam penarikan pembayaran tarif retribusi terkadang wajib retribusi tidak membayar secara tunai namun secara mengansur perharinya. Kemampuan masyarakat atau pedagang dalam pembayaran tarif retribusi pasar. Maksudnya adalah kemampuan dari penghasilan pedagang pada tiap-tiap harinya tidak menentu berdasarkan jenis golongan dagangannya. Misalnya pedagang tempe pendapatannya sekitar Rp.25.000,00 - 50.000,00 itu bila laku jual. Dengan demikian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kesadaran masyarakat akan retribusi pasar ini masih kurang disamping sosialisasi program kerja dari pihak Pemerintah Daerah Kota Kediri pun kurang dan hal tersebut sedikit banyak mempengaruhi pada penarikan retribusi pasar di daerah Kota Kediri.

c. Mewujudkan pembangunan pasar

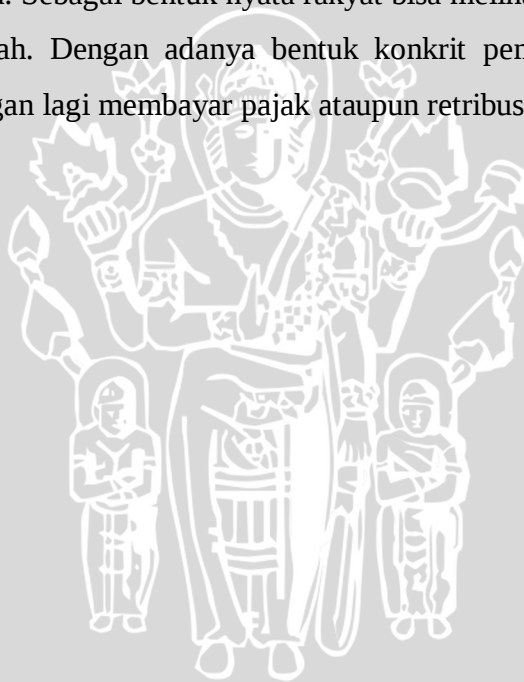
Rencana strategis Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri merupakan dokumen perencanaan taktis strategis yang menjabarkan berbagai permasalahan pembangunan dan pelayanan pasar, kebersihan, pertamanan dan pemakaman. Rencana strategis juga merupakan indikasi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk memecahkan permasalahan secara terencana dan bertahap melalui dana pembangunan Kota Kediri. Mengacu pada visi dan misi Dinas Pengelola Pasar dan Kota Kediri yang akan dicapai, maka dari tiap misi Dinas Pengelolaan Pasar dan Kota Kediri perlu diambil suatu tujuan, yang merupakan dari hasil akhir yang akan dicapai dalam periode 2004-2008 kedepan, serta merupakan implementasi dari misi-misi yang telah ditetapkan.

PAD diharapkan dapat mewujudkan pembangunan di Kota Kediri dengan optimal. Dengan adanya pemungutan retribusi pasar diharapkan dapat membantu terwujudnya pembangunan daerah khususnya pembangunan sarana dan prasarana di pasar-pasar wilayah Kota Kediri.

Seperti penjelasan dari Bapak Adi Wiyono selaku Kepala Dinas beserta stafnya tentang perwujudan pembangunan yang dilaksanakan di pasar dimana

pembangunan sarana dan prasarana di pasar dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan. Dana yang diperoleh dari retribusi pasar digunakan kembali untuk pengembangan sarana dan prasarana di pasar juga nantinya. Pada Kota Kediri pembangunan fisik di pasar-pasar sudah dapat dilihat bentuk riil nya. Pada tahun 2008 sudah 2 pasar yang dibangun, salah satunya dipindahkan dengan tempat yang lebih layak. Terlihat juga lingkungan pasar yang bersih dan terpelihara dengan baik, semuanya dikarenakan pemungutan retribusi pasar yang rutin dan koordinasi yang terjalin dengan baik antara Kepala Dinas dengan bawahannya.

Pembangunan di daerah sangat perlu dilaksanakan, dan ini merupakan tugas dan kewajiban dari pemerintah daerah dimana menerima Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya. Sebagai bentuk nyata rakyat bisa melihat dari perwujudan pembangunan di daerah. Dengan adanya bentuk konkrit pembangunan daerah maka rakyat tidak enggan lagi membayar pajak ataupun retribusi daerah.



BAB V PENUTUP

Guna melengkapi tulisan ini maka peneliti pada penulisan selanjutnya membuat kesimpulan beberapa hal yang berkaitan dengan penulisan terdahulu dan merekomendasikan suatu saran-saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi banyak faktor yang menentukan, antara lain faktor manusia adalah faktor yang utama karena manusialah yang menggerakkan dan mengarahkan faktor yang lainnya.

Demikian juga dengan Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri yang mempunyai tujuan dalam penyelenggaraan urusan Dinas. Dalam mencapai tujuan tersebut banyak tugas-tugas yang harus diselesaikan, untuk itu faktor pegawai sangat mempunyai arti agar semua kegiatan dapat berjalan lancar menuju tercapainya tujuan organisasi di Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri. Oleh karena itu kinerja yang tinggi sangat diperlukan oleh suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menunjang karena kepemimpinan itu mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan pengikut untuk bekerja lebih baik dan penuh semangat menuju tercapainya organisasi.

2. Dinas Pengelolaan Pasar merupakan bagian dari pemerintah negara umumnya, yang dalam penyelenggaraannya ditujukan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional sebagaimana termaksud dalam pembukaan UUD 1945. Oleh karena itu Kepala Dinas sebagai pimpinan dalam penyelenggaraan Dinas Pengelolaan Pasar perlu memperhatikan pegawai dengan merujuk dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, juga dengan memperhatikan potensi dan kondisi organisasi serta keadaan umum pegawainya.
3. Dari hasil penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah dibahas, maka aspek kepemimpinan Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugas dapat dikategorikan baik dalam penerapan kepemimpinan secara umum. Kepala Dinas selalu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi dan

mampu melihat kemampuan kerja pegawai serta kebutuhan organisasi saat itu. Dalam aktivitas pengambilan keputusan, Kepala Dinas selalu meminta pendapat, ide/gagasan kepada Kepala Sub Bidang dan staf yang ada. Apabila permasalahan yang terjadi menyangkut 1 bidang dalam Dinas Pengelolaan Pasar misalkan Bidang Tata Usaha maka Kepala Dinas memanggil Kepala Sub Bidang Tata Usaha untuk diminta pendapat. Kalau permasalahan itu dianggap serius dan membutuhkan penanganan secepatnya, Kepala Sub Bidang dan staf dapat menanganinya dan mengambil keputusan dan kemudian melaporkan kepada pimpinan. Dari sini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas tidak selamanya dapat memberikan keputusan dalam semua permasalahan yang terjadi. Komunikasi atasan bawahan terjalin dengan baik. Komunikasi yang terjalin dengan baik itu searah maupun dua arah. Terutama 2 arah lebih ditingkatkan guna efektivitas hubungan atasan bawahan. Sedangkan wujud komunikasi formal yang memandang bawahan sebagai patner kerja, bukan hanya bawahan saja. Pengawasan dilakukan berjenjang dan tidak kaku serta diarahkan, dalam arti Kepala Dinas menyerahkan pengawasan kerja ini melalui Kepala Sub Bidang untuk mengawasi segala tindakan dan kinerja pegawai guna terselesainya tugas dengan baik. Hanya kadang-kadang saja Kepala Dinas melakukan pengawasan pada pegawainya. Dinas Pengelolaan Pasar merupakan bagian dari Pemerintah Kota Kediri, maka segala sesuatu yang berkaitan dengan pengembangan pegawai telah ada peraturannya secara berjenjang. Sehingga dalam hal ini Dinas Pengelolaan Pasar menunggu pengumuman ataupun permintaan dari pemerintah pusat. Dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas Kepala Dinas selalu tidak lupa untuk memberikan pengarahan kepada pegawainya. Hal ini mengingat spesifikasi pekerjaan yang lebih banyak rutinitas dan administratif daripada teknis serta kemampuan dan pengalaman pegawai yang cukup memadai.

Dalam hal capaian dari Dinas Pengelolaan Pasar yang mengutamakan pelayanan publik. Upaya-upaya untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinan Kepala Dinas untuk memberikan pelayanan publik juga dilaksanakan seperti pembangunan fasilitas pasar secara berkesinambungan.

Dari keseluruhan hasil fokus penelitian ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas selaku pimpinan pada Dinas Pengelolaan Pasar Kota Kediri dalam menjalankan tugas dan fungsinya menggunakan gaya demokrasi, dikatakan demokratis dimana Kepala Dinas dalam memimpin pegawainya selalu fleksibel dan tidak kaku terhadap pegawainya terutama dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. Saran

1. Mengingat organisasi pada Dinas Pengelolaan Pasar dalam pelaksanaan tugasnya lebih dekat dan berhadapan dengan masyarakat, maka segala permasalahan dan dinamika masyarakat perlu dicermati sedemikian rupa dengan kemampuan yang tinggi.
2. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada peranan kepemimpinan dalam memimpin organisasi, terutama dalam menegakkan disiplin.
3. Untuk lebih meningkatkan peranan pemimpin Kepala Dinas dinilai sangat baik. Namun dari segi kondisi pegawai itu sendiri yang produktif diharapkan pimpinan dapat lebih banyak lagi dalam hal memotivasi, mengarahkan serta memberikan pengawasan terhadap kinerja pegawainya.
4. Dalam pengawasan yang merupakan bagian dari fungsi kepemimpinan, Kepala Dinas harus meningkatkan lagi. Mengingat tugas dan fungsi sebagai aparatur negara yang lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat. Walaupun dalam pengawasan ini Kepala Dinas menggunakan pendelegasian kepada Kepala Sub Bidang, alangkah efektifnya apabila seseringkali Kepala Dinas turun langsung untuk mengawasi pegawainya dalam bekerja.
5. Efektifitas dan efisiensi para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus lebih ditingkatkan, karena seseringkali para pegawai terlihat menggunakan waktu dinas dengan santai-santai.
6. Efektivitas kepemimpinan tergantung kepada gaya kepemimpinan yang tetap, terutama dalam menghadapi situasi tertentu seorang pemimpin harus mampu melihat situasi itu dan harus menerangkannya secara efektif dengan tidak mengabaikan aturan yang ada dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Arianto, Fendy, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Aneka Cool Citra lama Surabaya)*, skripsi tidak diterbitkan, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Atmosudirdjo, Prajudi, 1988, *Dasar-Dasar Administrasi Niaga*. Jakarta: penerbit Balai Aksara.

Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Laksana, Yudhi Muga, 2008, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*, skripsi tidak diterbitkan, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Malayu Hasibuan, SP.H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Mintzberg, Henry. 1993. *Designing effective organization*. London: Prentice Hall International, Inc.

Moleong, L.J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

Muhammad Syamsi.1988. *Organisasi Pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Bulan Bintang.

Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta.

Siagian, SP. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Swastha, Basu. 1998. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Tjandra, W. Riawan.dkk. 2005. *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

Widarsono, Feby, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Personalia PT. Kutai Timber Indonesia (KTI) Probolinggo-Jawa Timur)*, skripsi tidak diterbitkan, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Yulk, Gary. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.

Yustiyono, Edi, 2004, *Peranan Pemimpin Dalam Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Malang)*, skripsi tidak diterbitkan, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Perundang-undangan:

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2003 tentang *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Kediri dan Sekretariat Daerah Kota Kediri*.

Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 tentang *Penghapusan Kawedanan dan Karisedenan*.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948 tentang *Prinsip Daerah Otonomi*

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang *Pembentukan Kota Besar*

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1957 tentang *Bentuk Pemerintahan Daerah Kota Praja Daerah Swatantra Tingkat 2*.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1965 tentang *Daerah Otonomi Sebutan menjadi Kotamadya dengan Sk/42/UM mengubah Kota Praja menjadi Kota madya*

Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah*

Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang *perubahan yang mendasar mengenai peraturan hubungan Pusat dan Daerah*.

Internet:

----- "Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Pelayanan Publik". Diakses tanggal 23 Desember 2008 pukul 11.00 di <http://www.bkn.go.id/peraturan/RUUUPP.pdf>.

----- "Langkah-langkah Pengawasan". Diakses tanggal 9 2009 Januari pukul (http://indosdm.com/team-building-training-handout-pengawasan-dalam-kepemimpinan)

-----"Empat Gaya Dasar Pengambilan Keputusan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di (<http://ronggolawetuban.blogspot.com/2007/11/pengantar-tulisan-yang-berjudul-style.html>)

----- "Langkah-Langkah Pengawasan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://indosdm.com/kamus-kompetensi-pengarahan-direction>

----- "Metode-Metode Dalam Pengarahan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://www.madinaks.com/index.php?option=com>

-----" Prinsip-Prinsip Pengawasan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://www.psikologi.binadarma.ac.id>

-----" Model-Model Pengambilan Keputusan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://massofa.wordpress.com>

-----" Langkah-Langkah Yang Dilakukan Agar Pengawasan Berjalan Dengan Baik". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://www.geocities.com>

-----" Cara Pemimpin Dalam Mengarahkan Bawahan". Diakses pada tanggal 9 Januari 2009 pukul 17.00 di <http://www.komsi.staff.gunadarma.ac.id>

