

**GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT PEREMPUAN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN PUBLIK**

(Studi Pada Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh**

**Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi**

**Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh :

**LUSIA WIDHIARIANTINI**

**0810310278**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2012**

**KARYA KECIL JNJ KUPERSEMBAHAN UNTUK.....**

Orang-orang yang aku sayangi:

Ayah bunda tercinta, motivator terbesar yang tak pernah bosan dan lelah mendoakan, mendukung, dan menyanggiku. Terima kasih atas semua pengorbanan dan kesabaran yang mengantarku sampai pada saat ini. Tak pernah cukup kumembalas kasih sayang yang ayah dan bunda berikan padaku, terima kasih.... Kepada adek-adekku sayang yang menjadi tempatku berbagi cerita, terimakasih untuk selalu memberikan hiburan terbesar selama ini. *That gives me power to do more.*

Teman-teman sekaligus keluargaku di Watu Gong 17b, terimakasih atas dukungan yang telah kalian berikan. Saat-saat yang kita lewati bersama memberikan pelajaran bahwa sebuah kebersamaan itu terlalu berharga untuk ditinggalkan dan dilupakan. Untuk itu terima kasih atas kebersamaan yang begitu indah yang juga telah mengajarkanku arti dari sebuah perbedaan. *We're beautiful because we are different.* ~Ridha, Neng Yuli, Icha, Dewi, Yusti, Rina, Tanti, Ilma "Mbim", Sophie, Desi, Umi, Nunu~

Teman-temanku SARANGHAE, "sahabat itu selalu ada dalam suka maupun duka". Terimakasih untuk selalu ada disaat aku membutuhkan kalian, *I can't do nothing without you guys. Wherever and whenever, I always love you my friend.* ~Rifa "Mak", Qiqi, Josi, Nanda "Ndoel", Alin "Mami", Nurma, Mey2, Tiwi "Tiwul", Aini~

Terimakasih juga untuk teman-teman G class, serta semua teman-teman seperjuangan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu. Semoga setelah ini kita bisa mencapai apa yang menjadi cita-cita dan harapan kita selama ini. Amin.....

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**Judul** : Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan  
Keputusan Publik (Studi Kasus di Kecamatan Punung  
Kabupaten Pacitan)

**Disusun Oleh** : Lusia Widhiariantini

**NIM** : 0810310278

**Fakultas** : Ilmu Administrasi

**Jurusan** : Administrasi Publik

**Konsentrasi** : -

Malang, 20 Juni 2012

## Komisi Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS  
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Drs. Stetia M. Pani Rengu, MAP  
NIP. 19531113 198212 1 001

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Juli 2012  
Jam : 12.00 WIB  
Skripsi atas nama : Lusia Widhiariantini  
Judul : Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam  
Pengambilan Keputusan Publik (Studi Pada Kecamatan  
Punung Kabupaten Pacitan)

dan dinyatakan lulus

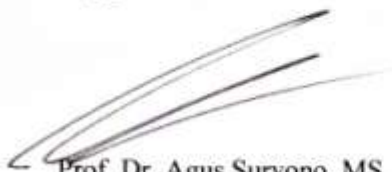
## MAJELIS PENGUJI

Ketua



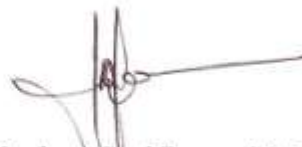
Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS  
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Prof. Dr. Agus Suryono, MS  
NIP. 19521229 197903 1 003

Anggota



Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP  
NIP. 19531113 198212 1 001

Anggota



Drs. Minto Hadi, M.Si  
NIP. 19540127 198103 1 003



### PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI

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

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 20 Juni 2012

Mahasiswa



Nama : Lusia Widhiariantini

NIM : 0810310278

## RINGKASAN

Lusia Widhiariantini, 2012. **Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Publik (Studi Pada Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan)**. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang. Pembimbing: Prof. Dr. Abd. Juli Andi Gani MS. dan Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP. 151 hal + xiv

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Perempuan, Pengambilan Keputusan

Keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam setiap organisasi ataupun lembaga sebagai penggerak, dinamisator dan koordinator baik sumber daya manusia, maupun sumber daya alam. Dewasa ini kepemimpinan perempuan sudah mulai bermunculan. Akan tetapi adanya *stereotype* negatif tentang kepemimpinan perempuan menjadi hambatan bagi seorang wanita untuk menunjukkan dirinya sebagai pemimpin. Masyarakat masih belum banyak mendukung potensi kepemimpinan perempuan.

Salah satu bentuk organisasi pemerintahan yang memegang peranan penting dalam proses pemerintahan di Indonesia adalah kecamatan. Kecamatan dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia, merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Keberhasilan pemerintahan di tingkat kecamatan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan camat tersebut terutama dalam pengambilan keputusan yang merupakan tugas pokok dari seorang pemimpin. Hal ini yang menjadi tantangan tersendiri bagi camat perempuan di Kecamatan Punung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan camat perempuan di Kecamatan Punung dalam pengambilan keputusan publik. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Punung Kabupaten dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh camat mulai dari proses pengambilan keputusan sampai pada siapa saja yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Dari indikator tersebut dan berdasarkan hasil penelitian peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh camat perempuan di Kecamatan Punung adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini dicerminkan oleh pemimpin yang senang menerima saran dan kritik, mengutamakan kerjasama dan *teamwork* atau koordinasi, serta memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berani bertindak.

Saran dalam penelitian ini, diperlukan peningkatan akses informasi yang memadai sehingga akan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Yang kedua perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang nantinya juga akan meningkatkan kualitas dari keputusan itu sendiri

## SUMARRY

Lusia Widhiariantini, 2012. **The Women's Leadership Style as Camat in Public Decision Making ( A Study in Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan)**. Minor Thesis, Faculty Of Administrative Science, University of Brawijaya, Malang. Supervisor: Prof. Dr. Abd. Juli Andi Gani MS. dan Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP. 151 pages + xiv

**Keyword: Women's Leadership Style, Decision Making**

Leader is needed in every organization or institution as an activator, dynamisator and coordinator for both human resources and natural resources. This days, women's leadership has begun to emerge. However, the existence of negative stereotypes about women's leadership became an obstacle to show herself as a leader. There are still many people who don't support women's leadership potential.

One form of government organization that plays an important role in the governance di Indonesia is "kecamatan". Kecamatan when viewed from Indonesian government system, is a government system that directly related with society. The successes of government at kecamatan level is highly depend on the leadership style of camat as a leader, especially in public decision making that is a fundamental task for a leader. So, this is a challenge for a woman who hold a position as camat in Kecamatan Punung to fullfil her duty as a leader.

The research was done in order to find out how women's leadership styles as camat in Kecamatan Punung especially in public decision-making. The kind of research that used here is deskriptif-qualitative research. The research was done on Kecamatan Punung Office, Kabupaten Pacitan, with interview and documentation as technic of collecting data.

Data analysis was performed by observing the way decisions are made by camat from decision-making process up to anyone who is involved in the decision making process. From these indicators and based on the results of the research, it was concluded that the leadership style adopted by camat of Kecamatan Punung is democratic leadership style. This style was reflected by a leader who likes to receive suggestions and criticisms, giving priority to cooperation and teamwork (coordination), as well as giving freedom to subordinates to act.

The suggestion in this research is to increase the information access in order to help the decision making process. And then, to increase the capacity of human resource that will increase the quality of the decision.



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb,*

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufiq serta hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT PEREMPUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PUBLIK (Studi Pada Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan)”.

Shalawat dan salam juga terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya ke jalan yang benar dan diridhoi oleh Allah SWT.

Dalam proses penulisan skripsi ini penulis banyak memperoleh bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, S. Sos. M.Si selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Publik.
3. Prof. Dr. Abd. Yuli Andi Gani, MS selaku ketua dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan serta nasehat yang sangat berarti bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP selaku anggota dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan serta nasehat yang sangat berarti bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.



5. Ibu Rini Susiati, S.Sos yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh staf pegawai kantor Kecamatan Punung yang bersedia menjadi narasumber, sehingga memudahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
7. Kepala UPT se-Kecamatan Punung yang telah membantu selama penelitian.
8. Bapak Yuli Sedyono selaku Kepala Desa Kendal, yang telah membantu selama penelitian.
9. Ayah, bunda, dan adik-adik yang tak henti-hentinya mendoakan agar selalu mencapai keberhasilan dan kesuksesan serta selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini

Akhirnya, tiada kata selain harapan semoga skripsi ini dapat menjadi karya yang memberikan manfaat bagi para pembaca sesuai dengan maksud dan tujuannya. Amiin Ya Robbal Alamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Malang, Juni 2011

Penulis

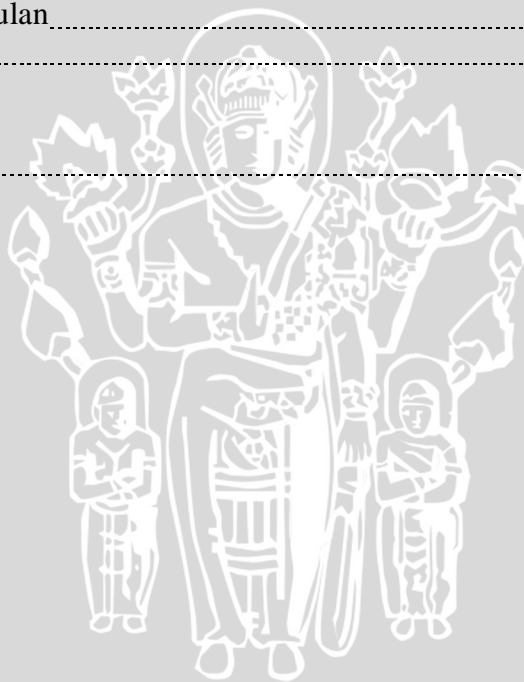
Lusia Widhiariantini

## DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kepemimpinan.....	14
1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan.....	14
2. Teori-Teori Kepemimpinan.....	17
3. Syarat dan Fungsi Kepemimpinan.....	29
4. Gaya Kepemimpinan.....	35
5. Kepemimpinan Perempuan.....	40
B. Camat.....	48
1. Definisi Camat.....	48
2. Tugas dan Kewenangan Camat.....	50
C. Pengambilan Keputusan.....	52
1. Definisi Pengambilan Keputusan.....	52
2. Teori-Teori Pengambilan Keputusan.....	54
3. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan.....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	61
B. Fokus Penelitian.....	62
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	63
D. Jenis dan Sumber Data.....	63
E. Teknik Pengumpulan Data.....	65
F. Instrumen Penelitian.....	67

G. Teknik Analisis Data .....	68
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Kecamatan Punung .....	70
B. Data Fokus Penelitian .....	87
1. Cara Pengambilan Keputusan Camat Perempuan di Kec. Punung .....	87
2. Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan .....	107
C. Analisa dan Interpretasi Data .....	114
1. Cara Pengambilan Keputusan Camat Perempuan di Kec. Punung .....	114
2. Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Proses Pengambilan Keputusan .....	121
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	127
B. Saran .....	129
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>130</b>





## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
1	Jumlah Penduduk, Rumah Tangga dan Rata-Rata Penduduk per Rumah Tangga Tahun 2010	71
2	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Sex Ratio Tahun 2010	72
3	Jumlah Sarana Pendidikan di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010	74
4	Fasilitas Kesehatan di Wilayah Kecamatan Punung	75
5	Jumlah Tenaga Medis di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010	76
6	Fasilitas Peribadatan di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010	76
7	Daftar Nama Pegawai Menurut Pangkat/Golongan dan Eselon Kecamatan Punung	85
8	Perbandingan Rumah Tangga Miskin Berdasarkan PPLS 2008 Dan Maskin Non Grema 2010 Kecamatan Punung	99
9	Rekapitulasi Alokasi Dana Desa (ADD) Tahap I Tahun 2012 Kecamatan Punung	101
10	Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bidang Keputusan	113

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
1	Kisi-Kisi Manajerial Menurut Blake dan Mouton	21
2	Teori Pertukaran Pemimpin Anggota	25
3	Teori Kepemimpinan Jalur Sasaran	27
4	Gaya Kepemimpinan Kontinum	37
5	Proses Pengambilan Keputusan Menurut Stoner	60
6	Struktur Organisasi Kecamatan Punung	86



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1.	Interview Guide	133
2.	Surat Keputusan Camat Punung Tentang Tim Pembina Perlombaan Desa	137
3.	Surat Keputusan Camat Punung Tentang Tim Pembina Posdaya	141
4.	Berita Acara dan Daftar Hadir Rapat Bersama Kepala Desa dan BPD	145





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan umat manusia dan berperan sentral dalam menjalankan roda organisasi. Bahkan, pemimpin dengan kepemimpinannya menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, dan dalam lingkup lebih luas menentukan jatuh dan banggunya suatu bangsa dan negara.

Kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu yang dimiliki oleh setiap manusia. Di satu pihak, manusia memiliki keterbatasan pada kemampuannya untuk memimpin, tapi di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan dan kemampuan untuk memimpin. Maka dari sinilah timbul adanya kebutuhan akan seorang pemimpin dan kepemimpinan.

Keberadaan seorang pemimpin diperlukan dalam berbagai bidang pekerjaan, baik dalam organisasi publik maupun privat. Pemimpin yang dimaksud di sini adalah pemimpin yang bisa mengarahkan dan membimbing bawahannya sehingga bisa mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari suatu bidang pekerjaan. Misalnya dalam bidang politik, di sini orientasi lebih mengarah pada kemampuan untuk mengerahkan dan menggerakkan massa serta mampu berorasi serta berdiskusi atau berkomunikasi.

Kepemimpinan itu terutama mempunyai fungsi sebagai penggerak, dinamisator dan koordinator sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana atau sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi. Selanjutnya, agar terjadi kegiatan dalam organisasi perlu pengaturan mengenai pembagian tugas, cara kerja, dan hubungan pekerjaan yang satu dengan yang lainnya perlu dikendalikan oleh seorang pemimpin (Kartono, 1992:7-11). Dengan kata lain pemimpin harus mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar menjadi patuh, segan dan mempercayai dirinya. Untuk itu perwujudan kepemimpinan selalu dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin haruslah memiliki waktu, tenaga dan pikiran yang tidak sedikit sehingga dibutuhkan model kepemimpinan yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab runtuhnya kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2009:2).

Salah satu bentuk organisasi pemerintahan yang memegang peranan penting dalam proses pemerintahan adalah kecamatan. Kecamatan dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia, merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Penyelenggaraan pemerintahan kecamatan memerlukan adanya seorang pemimpin yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan



pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan secara berdayaguna dan berhasil guna. Keberhasilan pembangunan akan terlihat dari tingginya produktivitas, penduduk makmur dan sejahtera secara merata (Budiman, 1995:4).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan, kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Camat dalam menjalankan tugas-tugasnya dibantu oleh Perangkat Kecamatan yang bertanggung jawab kepada camat. Pemerintah Kecamatan melalui personifikasi dalam diri camat harus mampu membaca kebijakan-kebijakan yang datang dari Pemerintah Kabupaten/Kota untuk kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa praktis, mudah dicerna dan dimengerti baik oleh para pegawai dalam unit organisasinya maupun masyarakat pada umumnya. Hal ini dilaksanakan oleh camat melalui pendelegasian wewenang kepada Perangkat Kecamatan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Camat selaku kepala kecamatan memiliki kedudukan sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan kecamatan. Kedudukan camat diatur dalam pasal 66 UU RI Nomor 22 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pemerintah Daerah sebagai berikut “Camat kepala Kecamatan sebagai wakil pemerintah adalah perangkat daerah Kabupaten dan daerah kota yang dipimpin oleh Kepala Kecamatan. Camat adalah pemimpin yang menjadi penentu keberhasilan maupun kegagalan organisasi Kecamatan dalam bidang pemerintahan dan pembangunan.”

Keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak dari pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan seseorang dapat terlihat



dari tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari misalnya bagaimana pemimpin memberi dorongan atau motivasi kepada pegawai dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya, bagaimana pemimpin melakukan pengawasan terhadap kerja para pegawai untuk menjaga agar kegiatan organisasi atau lembaga tersebut tidak menyimpang dari rencana yang ditetapkan serta untuk menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan baik yang disengaja ataupun yang tidak disengaja.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan yang digambarkan oleh Thoha merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Mengingat banyaknya gaya kepemimpinan, maka seorang pemimpin dituntut agar lebih jeli untuk mengetahui kondisi pegawai. Karena atas dasar pengetahuan itulah, ia dapat menentukan gaya-gaya kepemimpinan apa saja yang tepat untuk diterapkan. Jadi penerapan gaya manapun akan bergantung pada situasi dan kondisi, kapan pemimpin harus bersikap demokratis dan otoriter (Thoha, 2003:49).

Seorang pemimpin baik itu laki-laki ataupun perempuan memiliki gaya kepemimpinannya sendiri-sendiri. Setiap gaya kepemimpinan ini akan mempengaruhi seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi atau lembaga yang dipimpinya serta bagaimana ia mengarahkan atau mengendalikan bawahannya. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh pada bagaimana ia mengambil sebuah keputusan terutama keputusan publik yang *notabene* merupakan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat luas. Ketepatan dan kecepatan dalam pengambilan keputusan merupakan syarat penting

bagi seorang pemimpin. Sebab setiap keputusan yang ditetapkan oleh pemimpin akan berpengaruh pada kelangsungan hidup dari organisasi atau lembaga tersebut.

“Dalam kondisi ketidak-pastian dan perubahan-perubahan yang mendadak, maka aktifitas pengambilan keputusan itu merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, namun juga merupakan unsur yang paling penting bagi pimpinan” (Kartono, 1985:95)

Tannenbaum mencatat bahwa pilihan-pilihan pemimpin mengenai prosedur pengambilan keputusan mencerminkan kekuatan pemimpin tersebut, kekuatan para bawahan, dan kekuatan situasi tertentu. Pendapat ini didukung oleh Maier yang menunjuk perlunya para pemimpin mempertimbangkan persyaratan kualitas keputusan serta kemungkinan penerimaan sebelum memilih prosedur pengambilan keputusan (Yukl, 2005:106-107).

Mengingat pentingnya peranan dan besarnya tanggung jawab sebagai seorang pemimpin, muncul pertanyaan siapakah yang pantas mengemban amanat sebagai seorang pemimpin. Secara umum, yang mungkin kita temui pada kehidupan sehari-hari sebagian besar yang memegang peranan sebagai pemimpin adalah pria. Penyebabnya adalah masih adanya pandangan bahwa pria dianggap memiliki lebih sedikit hambatan dan lebih memenuhi kriteria dibandingkan seorang perempuan. Permasalahan klasik yang sering kali muncul dalam menakar keterlibatan pemimpin perempuan adalah faktor kemampuannya. Figur perempuan yang identik dengan sifat ragu, tidak tegas, terlalu perasa, mental yang mudah goyah, dan cengeng seringkali menjadi ganjalan.



Pada hakekatnya pemimpin wanita mampu bekerja sama baiknya dengan pemimpin pria, hanya saja cara bekerja kaum wanita berbeda dengan kaum pria. Cara bekerja wanita cenderung mengeluarkan energi kerja yang berlebih-lebihan atau cenderung berkerja terlalu berat (*overworked*) karena didorong oleh kesadaran yang sangat mendalam akan pentingnya tugas kewajibannya atau sikap khasnya yang emosional. Pada saat yang lain wanita cenderung pasif, dan memilih tingkah laku “lebih baik mengalah” terhadap pria, sebagai suatu mekanisme bela diri di tengah masyarakat yang dikuasai kaum pria (Kartono, 1992:15).

Hambatan bagi kepemimpinan perempuan juga banyak diakibatkan karena adanya *stereotype* negatif tentang kepemimpinan perempuan serta dari mental perempuan yang bersangkutan. *Stereotype-stereotype* tersebut muncul sebagai akibat dari adanya pemikiran individu dan kolektif yang berasal dari latar belakang sosial budaya dan karakteristik pemahaman masyarakat terhadap *gender* serta tingkat pembangunan suatu negara atau wilayah. Misalnya, faktor budaya yang masih belum memberikan peluang kepada perempuan menjalankan peran kepemimpinannya.

Diskriminasi berdasarkan jenis kelamin dalam seleksi kepemimpinan juga mencerminkan pengaruh dari *stereotip* populer dan harapan peran untuk pria dan wanita. Wanita dianggap tidak mampu atau tidak bersedia menggunakan perilaku maskulin yang dianggap penting bagi kepemimpinan yang efektif, walaupun para wanita pemimpin menggunakan perilaku maskulin, mereka dievaluasi tidak terlalu menguntungkan daripada pria yang menggunakannya (Yukl, 2005: 492).

Masyarakat masih belum banyak mendukung potensi kepemimpinan perempuan. Jika ada perempuan yang memimpin, selalu saja dikritik dengan berbagai pandangan yang negatif. Cap tertentu yang melemahkan perempuan dilontarkan kepada pemimpin perempuan. Faktor yang datang dari dalam diri



perempuan juga ada. Misalnya, masih rendahnya kemampuan memimpin. Ini tentu akibat perlakuan diskriminasi yang dialami kaum perempuan sejak berabad-abad yang lalu. Juga, dipengaruhi faktor pendidikan dan pengalaman perempuan yang relatif masih rendah.

Menyangkut proses pengambilan keputusan, penelitian Mc. Coby & Jacklin menunjukkan bahwa pria lebih unggul dari wanita, dalam hal kemampuan matematik. Sedangkan wanita lebih unggul dalam kecakapan verbal. Untuk seorang pemimpin kemampuan matematik sangat diperlukan dalam sebuah perencanaan jangka panjang yang pasti, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Kemampuan yang tidak dimiliki wanita inilah yang membuat pemimpin wanita cenderung kurang percaya diri dalam pengambilan keputusan dan seringkali dianggap lamban dalam bekerja (Ancok, 1995:4).

Selain itu pria memiliki kepribadian yang lebih agresif dari wanita. Sehingga dalam memimpin pria lebih cepat dalam mengambil keputusan daripada wanita yang cenderung lama dalam mengambil keputusan. Perbedaan lain yang ditemukan adalah dalam hal kemampuan visual. Pria lebih mampu mencari gambar dengan bentuk tertentu di dalam suatu gambar kompleks. Seorang pemimpin pria bisa mengetahui secara cepat inti dari sebuah permasalahan, sedangkan wanita dengan kemampuannya lebih cenderung melihat dari pada aspek-aspek dari suatu permasalahan daripada inti permasalahan (Ancok, 1995:4).

Ketika seseorang sedang melakukan sebuah peran, peran apapun itu baik laki-laki atau perempuan, sudah barang tentu yang ditekankan adalah aspek profesionalisme bukan atas pertimbangan jenis kelamin. Pada dasarnya tidak mudah bagi seorang perempuan ketika ia harus dihadapkan pada peran ganda sebagai ibu rumah tangga sekaligus sebagai wanita karir. Kondisi ini menyebabkan ia harus mampu membagi waktu antara kepentingan pekerjaan dan kepentingan rumah tangganya. Bila tidak, bisa jadi perannya sebagai pemimpin dan sebagai ibu rumah tangga terbelengkalai.

Jika dilihat dari contoh kehidupan nyata, peranan perempuan sangatlah luas terutama dalam hal kepemimpinan. Sejak zaman perjuangan melawan penjajah atau masa sebelum kemerdekaan Republik Indonesia, ada sederetan

nama-nama yang tidak kalah tangguh dan cukup membuktikan kemampuan perempuan sebagai pemimpin, seperti Cut Nyak Dien, Cut Nyak Meutia, serta R.A. Kartini.

Melihat kenyataan di atas dapat dilihat bahwa pada dasarnya wanita tidak kalah tangguhnya dengan laki-laki ketika harus mengemban tugas sebagai pemimpin. Perempuan bisa saja bersikap tegas sekaligus lemah lembut, serta bersikap sabar dalam menentukan tujuan dan mampu untuk memahami situasi terutama ketika ia harus mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan kepentingan orang banyak.

Saat ini peningkatan kesetaraan perempuan dengan laki-laki dalam hal politik semakin diakui. Terbukti dalam Undang-Undang No. 10 tahun 2008 tentang Pemilu Legislatif dan Undang-undang No. 2 tahun 2011 tentang Partai Politik, kuota keterlibatan perempuan dalam dunia politik adalah sebesar 30%, terutama untuk duduk di dalam parlemen. Bahkan dalam Pasal 8 Butir d UU No. 10 tahun 2008, disebutkan penyertaan sekurang-kurangnya 30% keterwakilan perempuan pada kepengurusan parpol tingkat pusat sebagai salah satu persyaratan partai politik untuk dapat menjadi peserta pemilu. Dan Pasal 53 UU mengatakan bahwa daftar calon peserta pemilu juga harus memuat paling sedikit 30 persen keterwakilan perempuan.

Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Sadeli dalam Umar (2000: 445), Ketua Komisi Nasional Anti Diskriminasi Terhadap Perempuan, merumuskan istilah *women as peace negotiator* yang menempatkan perempuan sebagai sosialisasinya; perempuan sebagai kebutuhan orang lain yang membuatnya memiliki lebih banyak pengalaman dalam memahami kebutuhan orang lain serta lebih menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhannya sendiri. Menurut dia, pengalaman perempuan dalam menyelesaikan konflik anak-anak dalam keluarganya seyogyanya dapat dimanfaatkan dalam proses rekonsiliasi politik dan perdamaian.



Kepemimpinan perempuan yang bergerak simultan dan menyatu antar kepemimpinan institusional dengan integritas keluarga adalah hal yang membuat seorang perempuan berkembang sebagai pemimpin secara proposional. Hal ini yang menjadikan mereka mampu memiliki kematangan *leadership*. Pemimpin yang visioner, memiliki sensitifitas sosial yang tinggi, dan mampu bertindak solutif dengan berbekal kearifan ilmiahnya (Kamal, 2001).

Berdasarkan dari paparan dan contoh-contoh yang telah disebutkan di atas terdapat setidaknya hal penting yang perlu ditelaah bahwa seorang perempuan pun mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik. Begitu pula dengan kinerja kepemimpinan Camat Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan yang dalam hal ini Ibu Rini Susiati memperlihatkan kepercayaan diri yang tinggi dalam menunjukkan kepemimpinannya.

Kecamatan Punung merupakan sebuah daerah kecil yang terletak di Kabupaten Pacitan, Provinsi Jawa Timur. Masyarakat di Kecamatan Punung kebanyakan masih termasuk dalam golongan masyarakat tradisional dimana masyarakat tradisional kurang mampu untuk menerima adanya modernitas. Menyangkut kepemimpinan, masyarakat Kecamatan Punung cenderung masih banyak yang beranggapan bahwa lelaki lah yang lebih pantas untuk memegang kuasa atas kepemimpinan.

Berangkat dari latar belakang yang tersebut di atas serta adanya pendapat yang menyatakan perbedaan antara kepemimpinan lelaki dan kepemimpinan perempuan, maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perempuan terutama dalam pengambilan keputusan publik. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil judul “GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT PEREMPUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PUBLIK”.



## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan tersebut maka dalam penelitian ini penulis merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh camat perempuan di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan camat perempuan di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan dalam pengambilan keputusan publik?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan cara pengambilan keputusan camat perempuan di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan camat perempuan di Kecamatan Punung dalam pengambilan keputusan publik.

## **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang bisa diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Praktis
  - a. Sebagai tambahan informasi dan wawasan masyarakat pada umumnya serta kepada para pemimpin perempuan pada khususnya, tentang gaya kepemimpinan Camat Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan terutama dalam hal pengambilan keputusan

b. Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi Camat Kecamatan Punung dan calon-calon pemimpin khususnya para perempuan.

2. Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik.

3. Bagi peneliti sendiri

Sebagai sarana bagi peneliti sendiri dalam memperluas pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh sehingga dapat menambah wawasan dalam berpikir.

4. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berminat meneliti permasalahan di sekitar organisasi publik terutama dalam peningkatan kualitas kepemimpinan perempuan.

### **E. Sistematika Penelitian**

Sistematika penelitian ditujukan untuk mempermudah dalam pembahasan sehingga lebih terarah dan sistematis, maka penelitian dalam skripsi ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini uraian yang dimaksudkan sebagai pengantar bagi para pembaca untuk memasuki pembahasan, yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teori tersebut akan menjadi dasar dalam pengkajian pokok bahasan antara lain teori kepemimpinan, pengertian camat, dan teori pengambilan keputusan.

## BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan proses penelitian dengan menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

## BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan yang lebih rinci dari data-data yang berhasil dikumpulkan untuk mempermudah proses analisis dan interpretasi data.

## BAB V: PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis dan interpretasi dari hasil penelitian, sehingga arti atau makna yang terkandung dalam data tersebut akan diketahui. Analisis data tersebut disusun sebagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan, sehingga dapat ditarik kesimpulan yang tepat.

## BAB VI: PENUTUP

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan-kesimpulan dari keseluruhan tulisan yang ada dalam skripsi ini dan juga saran-saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi berbagai pihak yang memiliki keterbukaan dan kemauan untuk mengembangkan diri.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KEPEMIMPINAN

##### 1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah konsep yang memiliki begitu banyak definisi. Ada begitu banyak penafsiran mengenai definisi kepemimpinan dari para ahli. Mereka mempunyai pandangan sendiri-sendiri dalam mendefinisikan kepemimpinan, sehingga muncul banyak pengertian kepemimpinan tergantung dari perspektif atau cara pandang yang digunakan oleh ahli tersebut. Dengan kata lain, setiap orang dapat mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan *subject matter* yang dipakai.

“Dalam setiap kelompok terdapat peran khusus yang mencakup peran kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab dan fungsi yang tidak dapat dibagi-bagi secara luas karena dapat membahayakan efektifitas kelompok. Dalam hal ini, orang yang diharapkan mampu melaksanakan peran kepemimpinan adalah pemimpin, (Yukl, 2005:4). Oleh karena itu, sebelum membahas mengenai kepemimpinan atau *leadership* perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari pemimpin atau *leader* yang merupakan akar kata dari kepemimpinan.

“Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya” (Thoha, 2003:255).

“Seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang

dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu” (Kartono, 1985:35).

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak membimbing, mengarahkan atau memaksa orang lain untuk berbuat itu terlihat di dalam proses memimpin yang disebut sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan dikatakan sebagai inti dari manajemen. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi, sehingga sukses atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung atas kemampuan pemimpin dalam menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut agar berlangsung dengan efisien, ekonomis, dan efektif (Siagian, 2008:5-6).

Richard Smith berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan antara seseorang dengan suatu kelompok yang terbentuk di sekitar kepentingan yang sama dan bersikap menurut cara yang telah ditentukan dan diarahkan. Sedangkan Franklyn S. Haiman Ph.D merumuskan arti kepemimpinan sebagai suatu proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan/tingkah laku orang lain (dalam Jarmanto, 1983:82-83).

Secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok.

Kepemimpinan adalah proses mengerahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting dalam hal itu yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan



yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara (Rivai, 2003:2-3).

Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa, “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama” (Yukl, 2005:8). Selanjutnya Robbins juga mendefinisikan kepemimpinan dengan makna yang hampir sama yaitu “sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran” (Robbins, 2007:432)

George D. Halsey berpendirian bahwa kepemimpinan dalam artian yang luas dan dalam, serta lebih luas dari arti pengawasan, adalah suatu kemampuan untuk mendorong, membimbing dan menunjukkan jalan atau cara, hingga kelompok mampu berbuat sesuatu yang ia harapkan untuk mereka kerjakan secara sukarela dengan kecakapan dan keterampilan masing-masing (dalam Jarmanto, 1983:86).

“Kepemimpinan terkadang diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan” Thoha (2003:259). Pada dasarnya kepemimpinan adalah interaksi antar individu yang di dalamnya terdapat dua peran, yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Pemimpin harus mempunyai keterampilan dan sikap memimpin, sehingga mampu untuk menuntun, membimbing, mengarahkan, memberi pencerahan dalam berfikir (ide-ide) kepada orang-orang yang dipimpin sehingga mereka menjadi mandiri dan mampu mencapai tujuan bersama.

Bertitik tolak dari beberapa pendapat yang disebutkan di atas jelaslah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan atau suatu cara dari seorang



pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui proses komunikasi baik langsung maupun tidak langsung kepada individu atau kelompok (bawahannya).

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan bagaimana seorang pemimpin dapat mewujudkan serangkaian peranan kepemimpinannya di tengah-tengah para pengikut secara efektif. Berkaitan dengan hal ini, maka teori-teori kepemimpinan perlu mendapat prioritas untuk dikemukakan dan dibahas. Adapun teori-teori kepemimpinan yang akan dikemukakan antara lain:

### a. Teori Kepemimpinan Awal

Teori kepemimpinan awal dapat dibedakan menjadi tiga yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi.

#### 1) Teori Ciri Kepribadian/Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain (Yukl, 2005:13).

Ada enam karakter yang cenderung membedakan pemimpin dan bukan pemimpin yaitu “ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan” (Robbins, 2006:433).

Pendekatan karakter belum terbukti sukses dalam menjelaskan kepemimpinan disebabkan oleh beberapa alasan yaitu (Robbins, 2006:434):

- a) Pendekatan mengabaikan kematangan pengikut.
- b) Pendekatan itu gagal memperjelas kepentingan relatif di berbagai karakter.
- c) Pendekatan itu tidak memisahkan sebab dari akibat (misalnya apakah pemimpin percaya diri, atautkah sukses sebagai pemimpin membina suatu rasa percaya diri).
- d) Mengabaikan faktor-faktor situasional.

Berdasarkan keterbatasan teori sifat tersebut maka riset kepemimpinan menekankan pada gaya perilaku yang diperlihatkan oleh para pemimpin.

## 2) Teori Perilaku (*Behaviour Theory*)

Teori perilaku kepemimpinan merupakan teori yang mengemukakan bahwa perilaku yang khusus atau spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Perbedaan antara teori sifat dengan teori perilaku adalah pada asumsi yang mendasarinya. Seandainya teori sifat/karakter itu sah, maka kepemimpinan secara dasar dibawa sejak lahir, walaupun seseorang mempunyai karakter atau tidak. Di pihak lain seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif (Robbins, 2006:435).

a) *Penelitian Universitas Negeri Ohio*

Di sini para peneliti berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin yang kemudian diwujudkan dalam dua dimensi yaitu struktur prakarsa dan pertimbangan. Struktur prakarsa merujuk ke sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Sedangkan pertimbangan digambarkan sebagai sejauh mana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan, dan menghargai perasaan mereka (Robbins, 2006: 435-436). Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Yukl, 2005:62).

b) *Penelitian Universitas Michigan*

Sasaran penelitiannya adalah mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampak terkait dengan ukuran efektifitas kinerja. Dimensi yang pertama dari penelitian ini adalah Pemimpin Berorientasi Karyawan yang menekankan pada hubungan antarpribadi dimana mereka secara pribadi berminat pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Kemudian dimensi yang kedua adalah Pemimpin Berorientasi Produksi yaitu pemimpin yang cenderung menekankan

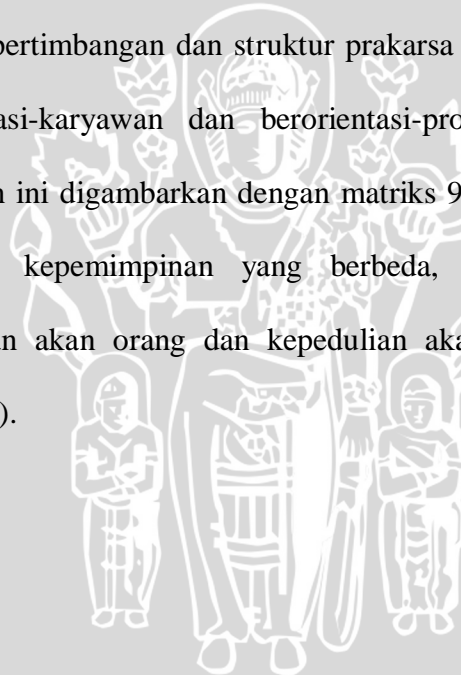


pada aspek-aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu (Robbins, 2006:436-437).

c) *Kisi-Kisi Manajerial*

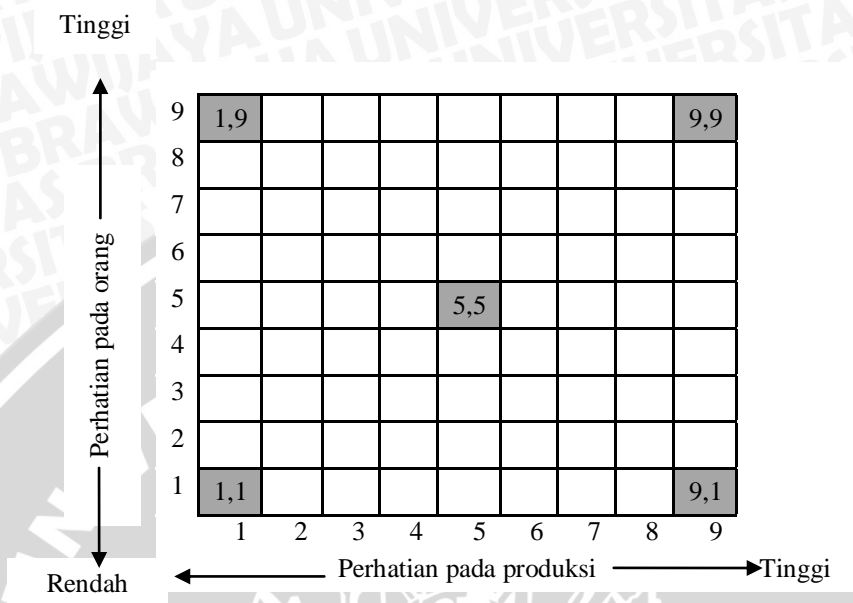
Menurut Blake dan Mouton para manajer yang paling efektif memperlihatkan perhatian pada produksi dan orang (Yukl, 2005: 72).

Blake dan Mouton mengemukakan kisi-kisi manajerial (*Manajerial Grid*) berdasarkan pada gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakarsa dari Ohio atau dimensi berorientasi-karyawan dan berorientasi-produksi dari Michigan. Penelitian ini digambarkan dengan matriks 9 x 9 yang menjabarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda, dan didasarkan pada kepedulian akan orang dan kepedulian akan produksi. (Robbins, 2006:437).



Gambar 1

Kisi-Kisi Manajerial



Sumber: Robbins, 2006:438

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrim tersebut, antara lain yaitu:

Pada Grid 1.1: manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya.

Pada Grid 9.9: manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya.

Pada Grid 1.9: gaya kepemimpinan dari manajer ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja di dalam organisasinya.

Pada Grid 9.1: kadang kala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokrasi (*autocratic task manager*). Manajer hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja.

Pada Grid 5.5: dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Kelima grid tersebut sangat bermanfaat untuk mengetahui dan mengenal macam-macam gaya kepemimpinan seorang manajer.

Dalam penerapannya teori perilaku ternyata mengandung kelemahan-kelemahan yaitu tidak adanya pertimbangan faktor-faktor situasional yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Situasi berubah dan gaya kepemimpinan perlu berubah bersamaan dengan situasi tersebut.

d) *Penelitian Skandinavia*

Berdasarkan penelitian ini, dunia yang berubah membutuhkan dimensi baru yaitu pemimpin yang perorientasi pengembangan atau seorang pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari ide ide baru, serta menciptakan dan mengimplementasikan perubahan (Robbins, 2006:438).

3) Teori Kontingensi/Kemungkinan

Teori kontingensi membahas mengenai berbagai aspek kepemimpinan yang diterapkan pada situasi tertentu saja tetapi tidak untuk situasi yang lain. Teori kontingensi juga bisa deskriptif atau



preskriptif. Teori kontingensi yang deskriptif membahas tentang mengapa pemimpin berperilaku berbeda antara satu situasi dengan situasi lainnya, sementara teori kontingensi yang preskriptif membahas perilaku yang paling efektif dalam setiap jenis situasi (Yukl, 2005:20-21)

Terdapat empat pendekatan pada teori kemungkinan, yaitu teori model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, model pertukaran anggota, serta model jalur tujuan (Robbins, 2006:439).

a) Teori Model Fiedler

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa prestasi kerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Robbins, 2006:440).

Untuk menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara efektivitas kepemimpinan digunakan sebuah ukuran ciri yang disebut *Least Preferred Co-worker* (LPC) atau nilai rekan kerja yang paling tidak disukai. LPC ini terutama bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan (Yukl, 2005; Robbins, 2006).

Menurut Fiedler ada 3 faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan. Kemudian Fiedler menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, semakin terstruktur pekerjaan itu, dan semakin kuat kekuasaan posisi,

maka semakin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin itu (Robbins, 2006:441-442).

b) Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Sedangkan kesiapan merujuk pada sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu (Robbins, 2006:447)

Hersey dan Blanchard mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut "*life cycle theory of leadership*" dan kemudian dinamakan "*situational leadership theory*". Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan (dalam Yukl, 2005).

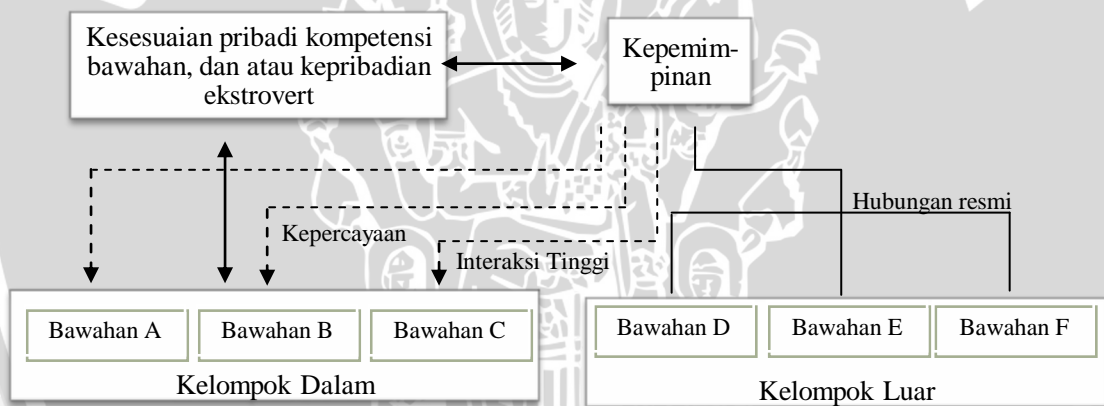
c) Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori ini berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka. Seorang pemimpin secara implisit

mengkategorikan bawahan itu sebagai orang “dalam” atau luar dan hubungan itu relatif stabil dari waktu ke waktu. Bawahan dengan status kelompok-dalam cenderung akan berkinerja lebih tinggi, memiliki tingkat pengunduran diri lebih rendah, dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins, 2006:446-447).

“Graen dan Cashman menyatakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kesesuaian pribadi dan kompetensi serta kemampuan dapat diandalkan dari bawahan” (Yukl, 2005:141).

Gambar 2  
Teori Pertukaran Pemimpin Anggota



Sumber: Robbins, 2006:446-447

d) Teori Jalur Sasaran (*Path Goal Theory*)

Hakikat teori jalur sasaran adalah tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran mereka untuk memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan atau organisasi (Robbins, 2006:448).

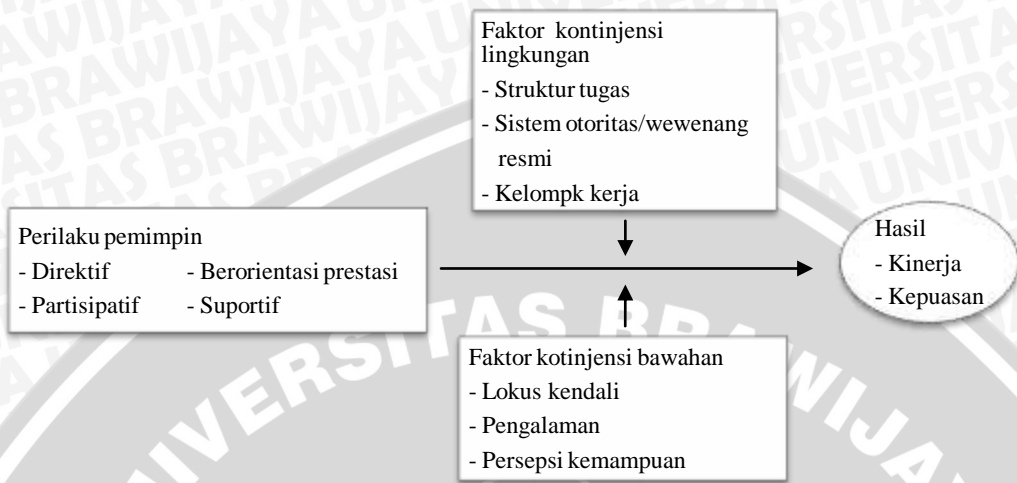


House dan Mitchell menyatakan bahwa ada empat perilaku kepemimpinan, antara lain (dalam Yukl, 2005:257):

- a) Kepemimpinan Suportif. Memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, yang memperlihatkan perhatian akan kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim yang bersahabat dalam unit kerja.
- b) Kepemimpinan Mengarahkan. Membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, memberikan bimbingan khusus, meminta bawahan, untuk mengikuti peraturan dan prosedur, pembuatan jadwal dan mengkoordinasikan pekerjaan.
- c) Kepemimpinan Partisipatif. Berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini dan usulan mereka.
- d) Kepemimpinan Berorientasi Keberhasilan. Menetapkan sasaran yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa, dan memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Gambar 3

Teori Jalur Sasaran



Sumber: Robbins, 2006:448

**b. Teori Kepemimpinan Kontemporer**

Teori kepemimpinan kontemporer merupakan teori yang menampilkan pemimpin sebagai sosok yang menggunakan kata-kata, gagasan dan kehadiran fisik mereka untuk “memerintah pasukan” (Robbins, 2006:467).

Pada konsep ini terdapat tiga teori kepemimpinan, antara lain:

1) Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan yang para pengikutnya terpicu oleh kemampuan kepemimpinannya yang *heroik* atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Karakteristik kepemimpinan kharismatik antara lain mempunyai visi, berkeinginan untuk mengambil resiko demi pencapaian visi, peka terhadap kendala-kendala dan lingkungan maupun kebutuhan pengikut, serta menunjukkan



perilaku yang luar biasa atau tidak konvensional yang membedakan para pemimpi kharismatik dan yang non-kharismatik (Robbins, 2006:469).

Menurut teori ini, para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu (Yukl, 2005:294).

## 2) Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional mengungkapkan bahwa seorang pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok (Robbins, 2006:472).

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibanding kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Yukl, 2005:305).



### 3) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini (Robbins, 2006:473).

## 3. Syarat dan Fungsi Kepemimpinan

### a. Syarat Kepemimpinan

Kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu (Kartono, 1985:31):

- 1) Kekuasaan, ialah kekuatan otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang-orang tersebut patuh kepada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- 3) Kemampuan, ialah segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Stogdill dalam Kartono (1985:32) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

- 1) Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, kemampuan menilai.
- 2) Prestasi/*Achievement*: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik, dll.

- 3) Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- 5) Status: meliputi kedudukan sosial-ekonomi cukup tinggi, populer tenar.

Selanjutnya Farl Nightingale dan Whitt Schult dalam Kartono (1985:32), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan seperti yang disebutkan di bawah ini:

- 1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*).
- 2) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik manusia dan benda-benda (*curious*).
- 3) Memiliki beragam ketrampilan atau kepandaian.
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- 5) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
- 6) Mudah menyesuaikan diri.
- 7) Sabar.
- 8) Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet .

Berdasarkan konsep-konsep di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki kriteria-kriteria tertentu yang membedakan ia dengan bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan-kecakapan khusus yang dapat menguatkan posisinya dan melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin dengan baik.

## b. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya (Winardi, 2000:8).

Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan. Winardi juga mengemukakan bahwa sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (Winardi, 2000:5)

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut (Rivai, 2003:53):

### 1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan



kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### 2) *Fungsi Konsultatif*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3) *Fungsi Partisipasi*

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Sedangkan, Mintzberg dalam Rustandi (1985:49) mengemukakan berbagai macam peran pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) **Peran hubungan antar perorangan**, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh (*figurehead role*), sebagai pemimpin (*leader role*), dan sebagai pejabat perantara/penghubung.
- 2) **Peran informal**, di sini pemimpin berfungsi sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
- 3) **Peran Pembuat keputusan**, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.



Dari beberapa fungsi yang disebutkan di atas fungsi kepemimpinan yang sangat penting bagi seorang pemimpin adalah fungsi pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan peranan pokok dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin apapun tingkatannya (*top*, *middle* dan *lower manager*), apapun bentuk organisasinya dan dimanapun tempatnya akan lebih banyak kegiatannya untuk mengambil keputusan. Lebih lanjut, Simon menjelaskan bahwa pengambilan keputusan di dalam organisasi administrasi sama pentingnya dengan tugas-tugas dan kewajiban “bertindak” seorang manajer dan kewajiban-kewajiban untuk memutuskan itu terkait secara integral dengan kewajiban bertindak. Dengan kata lain kewajiban-kewajiban dan rutinitas pemimpin sejalan dengan fungsi pengambilan keputusan (Simon, 2004:46).

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang tidak akan bisa lepas dari gaya atau model kepemimpinan yang diterapkannya, karena gaya kepemimpinan inilah yang akan menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang. Pola-pola perilaku konsisten yang dimaksud di sini adalah pola-pola yang timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa dan pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang” (Kartono, 1985:46).

Gaya kepemimpinan bisa juga disebut sebagai model kepemimpinan yang dirumuskan sebagai cara bertindaknya pemimpin dengan bantuan alat-



alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya. “Yang dimaksud dengan model kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, dan mengerahkan para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu” (Effendy, 1989:181).

“Model kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa model kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.” Selanjutnya Rivai mengatakan bahwa model kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Model kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya model kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2003:60-61)

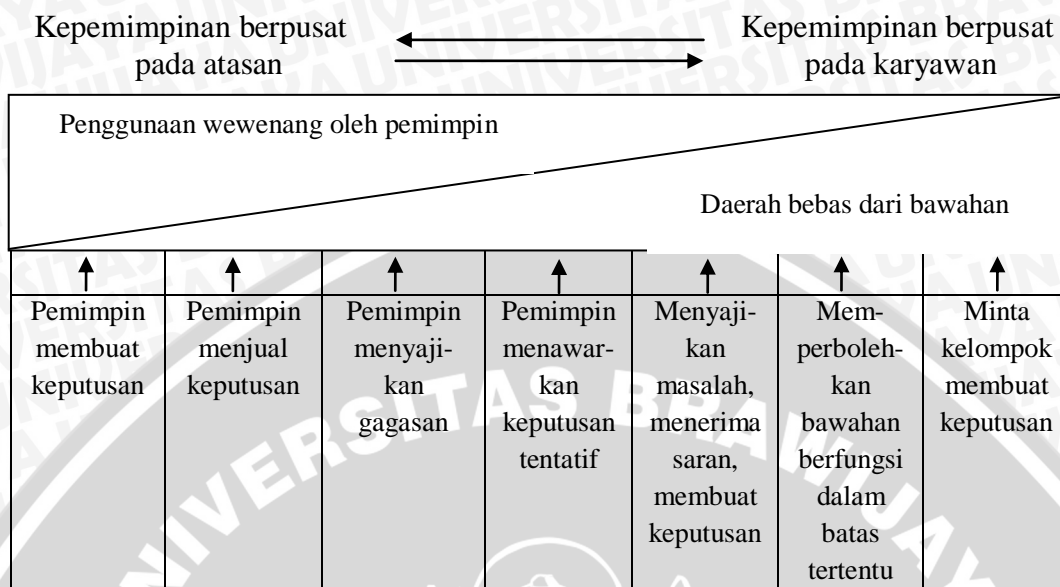
Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan atau model kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam melakukan kegiatannya untuk membimbing, mengerahkan, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahannya pada suatu tujuan tertentu melalui strategi tertentu pula.

Tannenbaum dan Schmidt memiliki pemikiran mengenai teori kontinum yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana ada tujuh tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan, antara lain:

- a. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (*telling*).
- b. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan (*selling*).
- c. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan.
- d. Pemimpin memberikan keputusan *tentative*, dan keputusan masih dapat diubah.
- e. Pemimpin memberikan problem dan meminta saran pemecahannya kepada bawahan (*consulting*).
- f. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas – batas yang ditentukan (*joining*).
- g. Pemimpin menentukan batasan – batasan dan meminta kelompok untuk membuat keputusan.

Jadi, berdasarkan teori kontinum, perilaku pemimpin pada dasarnya bertitik tolak dari dua pandangan dasar yaitu Berorientasi kepada pemimpin dan Berorientasi kepada bawahan. Gaya kepemimpinan menurut teori kontinum bergerak dengan rentang perilaku sebagaimana digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4: Gaya Kepemimpinan Kontinum



Sumber: Luthans, 2006: 682

Sedangkan Siagian (2008:34-36) dalam bukunya *Filosafat Administrasi* membagi tipe pemimpin yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan menjadi lima, antara lain:

**a. Tipe Pemimpin Otokratik**

Pemimpin dengan tipe ini selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi sehingga tujuan pribadinya juga merupakan tujuan organisasi. Ia menganggap bawahan sebagai alat, sehingga tidak mau menerima saran ataupun kritik. Dalam setiap tindakannya selalu menggunakan unsur paksaan dan punitif/bersifat menghukum.

**b. Tipe Militeristik**

Karakteristik dari tipe kepemimpinan ini adalah penggunaan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan, bergantung pada pangkat





dan jabatan, formalitas yang berlebihan, disiplin tinggi dan kaku, sulit menerima kritikan.

**c. Tipe Paternalistik**

Cirinya adalah selalu menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa, *over protective*, jarang memberi kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan dan inisiatif serta untuk mengembangkan daya kreasinya, bersikap maha tahu.

**d. Tipe Kharismatik**

Pemimpin tipe kharismatik mempunyai daya tarik yang besar dan pada umumnya memiliki pengikut yang besar. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab-musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib/*supernatural powers*.

**e. Tipe Demokratik**

Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah beranggapan bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia, mensinkronisasikan kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan, senang menerima saran dan kritik, mengutamakan kerjasama dan *teamwork*, memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berani bertindak, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dibandingkan dirinya, dan berusaha mengembangkan kapasitasnya sebagai pemimpin.

Pada dasarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang paling bagus atau yang paling buruk. Gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi dan

kondisi baik bagi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Karena itu seorang pemimpin harus mempertimbangkan berbagai hal yang berkaitan dengan kondisi lingkungan agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang ada secara tepat dan efektif.

Dalam penerapannya, kepemimpinan yang baik justru tidak dihasilkan oleh satu macam tipe kepemimpinan tertentu melainkan oleh kemampuan untuk tahu kapan menggunakan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan. Semakin terbiasa seorang mengambil posisi *play maker*, maka semakin matang gaya kepemimpinannya.

Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam situasi yang berbeda seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda pula, jadi tidak hanya tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan situasi dan menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

## 5. **Kepemimpinan Perempuan**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengerahkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan begitu, maka kepemimpinan perempuan itu sendiri merupakan kemampuan seorang pemimpin perempuan untuk mempengaruhi, mengerahkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu dan pada situasi tertentu pula.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan perempuan itu merupakan suatu cara atau strategi yang dipakai oleh seorang pemimpin perempuan dalam kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri tugasnya. Persamaan hak serta kedudukan perempuan dan laki-laki di Indonesia atau yang disebut sebagai emansipasi wanita mulai membuahkan hasil. Kini banyak kaum perempuan Indonesia memiliki jabatan strategis dan menduduki posisi penting di berbagai lembaga (institusi) di negeri ini.

Meski demikian, untuk memperlebar porsi kepemimpinannya secara signifikan bukan persoalan gampang. Di sejumlah negara, termasuk di Indonesia sendiri, hanya sedikit wanita yang mampu menduduki posisi *chairman/chief-suite*. Posisi eksekutif puncak tetap saja ada “kaca” (penghalang, pen) yang tak mudah, bahkan tak mampu mereka pecahkan untuk menggapainya. Ada sejumlah faktor yang menyebabkan sulitnya seorang wanita mendobrak “kaca” penghalang tersebut. menurut Alice Eagly dan Linda Carli, dua faktor utama yang menjadi penyebabnya adalah (1) persepsi dan prasangka yang tak menguntungkan wanita, dan (2) tuntutan kehidupan keluarga yang menyita waktu wanita (dalam Goestiandi, 2007).

Perempuan sebagai pemimpin tidak jarang menghadapi hambatan yang berasal dari faktor budaya masyarakat yang masih belum menerima adanya pemimpin perempuan. Begitu pula hambatan fisik perempuan yang dianggap tidak mampu melaksanakan tugas berat. Meskipun begitu, perempuan yang mampu bertindak sebagai pemimpin, memiliki sifat tegas, tegar, dan keperkasaan dalam asrtian mapu mengambil keputusan yang tepat. Hal ini merupakan sifat



yang diperlukan pemimpin, yang merupakan tantangan bagi kaum perempuan untuk membuktikan eksistensinya sebagai seorang pemimpin.

#### a. Perbedaan Kepemimpinan Laki-Laki dan Perempuan

Beberapa teori menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan dimana pemimpin perempuan lebih memperhatikan manusia daripada memperhatikan prestasi dan kinerja. Hal ini dikarenakan perempuan memiliki karakter yang emosional (lebih mengedepankan perasaan) dan cenderung menunjukkan karakter ini dalam bentuk lebih kooperatif dengan orang-orang disekitarnya daripada kaum lelaki, dan cenderung memperlakukan pekerjaan secara lebih serius.

Henry Mintzberg dalam bukunya “Karakter Manajerial Kerja”, menyebutkan tentang karakteristik kepemimpinan laki-laki sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan performa yang turun naik namun tanpa terputus.
- 2) Interupsi-interupsi dan Kunjungan-kunjungan akan mengacaukan, mempengaruhi produktivitas kerjanya.
- 3) Semangat dalam bekerja dan pada umumnya tidak diselingi dengan urusan-urusan lainnya.
- 4) Memiliki hubungan yang luas dengan orang-orang di luar perusahaan atau organisasi.
- 5) Mengikuti perkembangan tugas demi tugas tanpa memfokuskan pada penilaian pelaksanaan kerja atau mempertimbangkan pengaruh-pengaruh yang ditimbulkan di masa depan.
- 6) Sangat terikat dengan pekerjaannya.
- 7) Suka menyimpan informasi.

- 8) Menjaga hierarki struktural organisasi (dalam As-Suwaidan, 2005:213-214).

Sedangkan Helgusen dan Rziner berpendapat bahwa kepemimpinan perempuan memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Bekerja dengan performa yang stabil, namun mengambil waktu-waktu istirahat yang rutin.
- 2) Kunjungan-kunjungan dan interupsi-interupsi merupakan kesempatan untuk membangun hubungan kuat dan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan pengikut dan membantu mereka.
- 3) Mengkhususkan waktu untuk urusan yang lain diantaranya yang terpenting adalah memantau urusan rumah tangga.
- 4) Memiliki hubungan yang luas dengan orang-orang di luar perusahaan atau organisasi.
- 5) Menilai semua pekerjaan dan berkeinginan untuk mempelajari pengaruh-pengaruh masa depan dan pengaruh-pengaruh umum bagi keluarga, lingkungan, pendidikan dan semisalnya.
- 6) Terikat dengan pekerjaan namun juga terikat dengan urusan lain.
- 7) Suka bertukar informasi.
- 8) Bekerja melalui jaringan relasi-relasi dan bukan melalui hubungan struktural organisasi (dalam As-Suwaidan, 2005:213-214).

Dalam pengambilan keputusan perbedaan antara gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan terletak pada karakter pemimpin perempuan yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Pemimpin perempuan mendorong adanya partisipasi atau keterlibatan dari

bawahan. Keahlian interpersonal dalam mempengaruhi orang lain merupakan kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin perempuan. Sebaliknya laki-laki, lebih menggunakan gaya yang didasarkan pada kontrol dan perintah. Pemimpin laki-laki cenderung menggunakan jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya termasuk dalam pengambilan keputusan.

Perempuan cenderung lebih memiliki perilaku yang *demokratis* dan *partisipatif*, seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, dan berbagi kekuasaan dan informasi terhadap orang lain. Gaya seperti ini mengacu pada *kepemimpinan interaktif*, yakni gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada upaya membangun konsensus dan hubungan antara pribadi yang baik melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi) (Schermerhorn, 2003).

Demikian pula, gaya seperti ini sampai dengan tingkat tertentu memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang *transformasional*, yakni kepemimpinan yang inspirasional yang dapat memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk bekerja lebih giat dalam mencapai kinerja yang tinggi. Berbeda dengan laki-laki yang cenderung lebih *transaksional*, yakni gaya kepemimpinan yang cenderung lebih mengarah pada perilaku yang *directive* (cenderung mendasarkan pada instruksi) dan *assertive* (cenderung agresif dan dogmatik), dan menggunakan otoritas yang biasanya ia miliki untuk melakukan “kontrol dan komando” (Schermerhorn, 2003).

Pendapat tersebut didukung oleh Rivai yang menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan cenderung mengadopsi lebih banyak gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Seni memimpin seorang perempuan melibatkan suatu kelembutan, keseimbangan keberanian, perasaan haru, bijaksana dan integritas (Rivai, 2004:89). Menurut Loden dalam Pierce and Newstrom (1995:48), “wanita mementingkan kerjasama sementara atasan dan bawahan, lebih demokratis, namun mendasari keputusan pada intuisi dan empati, serta memiliki kontrol rendah.”



Selain itu, kepemimpinan perempuan juga dipengaruhi oleh karakternya sebagai seorang perempuan antara lain (Munandar, 1985, 63-64):

- 1) Wanita memiliki sifat inferior dan tidak berani mengambil inisiatif apalagi mengambil keputusan yang menentukan.
- 2) Wanita biasanya lebih emosional dan kurang berpikir secara rasional.
- 3) Wanita umumnya menginginkan atensi, afeksi, kasih sayang yang diperlihatkan oleh orang lain.

Selama abad ke-20 diskriminasi berdasarkan jenis kelamin didukung oleh keyakinan lama bahwa pria lebih memenuhi syarat daripada wanita untuk peran kepemimpinan. Teori implisit mengenai kepemimpinan berasumsi bahwa pemimpin yang efektif harus percaya diri, berorientasi tugas, kompetitif, objektif, tegas, dan asertif yang dahulunya dipandang sebagai atribut maskulin (Schein, 1975; Stogdill, 1974; dalam Yukl, 2005: 491).

Namun berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan yang efektif juga membutuhkan keterampilan antar pribadi yang kuat, perhatian untuk membangun hubungan yang kooperatif dan mempercayai, dan menggunakan perilaku yang secara tradisional dipandang sebagai feminim (Yukl, 2005: 491). Menurut Tilaar untuk menjadi seorang pemimpin seseorang harus memiliki nilai-nilai dasar kepemimpinan, sebagai berikut:

- 1) Intelegensi yang tinggi
- 2) Berfikir positif
- 3) Kedewasaan sosial dan cakupan jangkauan yang luas
- 4) Menjadi panutan yang baik
- 5) Menjadi pendengar yang baik

- 6) Keterbukaan dalam berkomunikasi
- 7) Tidak mudah menyerah (dalam Tan, 1991:71-72)

Untuk itu alasan kekuatan laki-laki dan kelemahan perempuan secara biologis, emosional, dan akal dalam hal kepemimpinan bukanlah sesuatu yang utama. Jelasnya, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif bagi organisasi, bukan karena maskulinitas atau femininitasnya, melainkan kapasitasnya untuk memimpin.

#### **b. Hambatan dan Tantangan Kepemimpinan Perempuan**

Perempuan yang menempati posisi sebagai pemimpin memiliki hambatan dan tantangan untuk merealisasikan potensi diri sehingga dapat menunjang proses kepemimpinannya. Perempuan selalu dikaitkan dengan karakter-karakter seperti penuh perasaan, ringan tangan, *friendly*, baik hati, simpatik, sensitif, ramah, dan lemah lembut. Sementara laki-laki dikaitkan dengan perangai-perangai keras, seperti agresif, ambisius, dominan, penuh percaya diri, berdaya tahan tinggi, penuh ketegasan, dan individualistik yang mana dianggap sebagai karakter yang tepat sebagai pemimpin.

Selanjutnya Anoraga (1992:120-121) menyebutkan bahwa:

- a. Wanita menganggap diskriminasi antar dirinya dengan pria sebagai tantangan yang harus dihadapi untuk mengembangkan kemampuan diri. Wanita menyadari jenis kelamin kurang mengang peranan karena keberhasilannya ditentukan oleh ilmu pengetahuan, kemampuan dan kesempatan,
- b. Kontradiksi antara tanggung jawab keluarga (sebagai istri dan ibu) dan kebutuhan mendapatkan tanggung jawab wajar, didapatkan dari bekerja.

Setiap individu berhak dan layak mengembangkan diri bila itu dirasa perlu,

- c. Wanita mengalami persoalan dalam kerjasama dengan pria untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab terlebih dalam lingkungan yang didominasi oleh pria.

Selain persepsi dan prasangka sebagaimana yang dipaparkan di atas, tuntutan kehidupan keluarga yang menyita waktu wanita secara signifikan merupakan kendala lain dalam kepemimpinan seorang wanita. Menjalankan tanggung jawab sebagai seorang istri dan ibu bagi anak-anaknya telah menjadi kendala nyata kepemimpinan seorang wanita.

Sebagai seorang pemimpin wanita memiliki beban tugas yang lebih berat dibandingkan laki-laki. Peran ganda dari seorang perempuan yaitu tanggung jawab sebagai ibu rumah tangga dan juga sebagai wanita karier merupakan tantangan tersendiri bagi para pemimpin perempuan. Suwondo (1981: 266) menyatakan bahwa secara seerhana perempuan memiliki peran sebagai berikut:

- a. Sebagai warga negara dalam hubungannya dengan hak-hak dalam bidang sipil dan politik, termasuk perlakuan terhadap wanita dalam partisipasi tenaga kerja, yang dapat disebut sebagai fungsi extern
- b. Sebagai ibu dalam keluarga dan istri dalam hubungan rumah tangga, yang dapat disebut sebagai fungsi intern.

Dengan adanya fungsi ekstern dan fungsi intern tersebut para pemimpin perempuan harus mampu untuk mengatur perannya tersebut agar tidak terabaikan salah satunya. Jika tidak maka peran-peran yang dilakoni tersebut akan berjalan dengan tidak seimbang, akibatnya salah satu peran tersebut akan dikorbankan

Pemimpin perempuan merasakan hambatan sebagai tantangan agar dapat diakui dan dihargai eksistensinya sebagai pemimpin. Pemimpin yang handal



dituntut untuk mengatur tanggung jawab antara keluarga dan tugas-tugas kepemimpinan. Pekerjaan merupakan pengembangan potensi dan kemampuan diri. Pemimpin perempuan menjadikan laki-laki sebagai tolak ukur keberhasilan. Hambatan pemimpin perempuan disebabkan oleh diskriminasi laki-laki terhadap kemampuan perempuan. Kenyataan yang ada, pemimpin perempuan mengalami kelemahan-kelemahan seperti yang dikatakan oleh laki-laki. Fenomena ini hendaknya dikembalikan pada pemimpin perempuan itu sendiri, secara personal apakah mampu menghadapi hambatan dan menjadikan hambatan itu sebagai tantangan yang harus bisa dihadapi dan dibuktikan dengan prestasi.

## **B. CAMAT**

### **1. Definisi Camat**

Untuk mengembangkan pelayanan publik yang mencirikan praktik *good governance* tentu ada banyak aspek yang perlu diketahui dalam birokrasi publik. Sampai sekarang, struktur pemerintah secara vertikal sangat panjang dari Pemerintah Kabupaten/Kota sampai dengan RW dan RT. Setiap warga yang ingin berhubungan dengan pemerintah, pertama-tama harus berhubungan dengan RT, RW, Kelurahan/Desa, Kecamatan, dan kemudian baru dapat berhubungan dengan birokrasi pemerintah di Kabupaten/Kota sesuai dengan pelayanan yang dibutuhkan.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 pasal 1 Tentang Kecamatan menyatakan bahwa, "Camat atau sebutan lain adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan

kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan”.

Selanjutnya pada pasal 14 PP No. 19 tahun 2008 dinyatakan bahwa kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat.

Hal ini didukung dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 126 ayat (1) dan (2) yang menyatakan bahwa:

- a. Kecamatan dibentuk di wilayah Kabupaten/Kota dengan perda berpedoman pada peraturan pemerintah.
- b. Kecamatan sebagaimana dimaksud ayat (1) dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan wewenang bupati atau walikota untuk menangani urusan otonomi daerah.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Camat adalah pejabat yang diangkat oleh Bupati/Walikota atas usul Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dari Pegawai Negeri Sipil yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dimana dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh perangkat kecamatan dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekrearis Daerah Kabupaten/Kota. Sedangkan kecamatan adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota yang merupakan salah satu bentuk terkecil dari sistem pembagian wilayah, sehingga camat sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota yang mengepalai suatu wilayah tertentu dengan tugas dan wewenang sebagaimana ditetapkan dan diatur dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 dan diperkuat oleh PP No. 19 tahun 2008.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya struktur organisasi di

Kecamatan terdiri dari:

- a. Camat
- b. Sekretariat
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
- e. Seksi Perekonomian dan Pembangunan
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial
- g. Seksi Pemberdayaan Masyarakat
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Selaku pemimpin dalam wilayah jabatannya, camat juga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Begitupun dalam hal pengambilan keputusan, seorang camat dituntut untuk dapat mengambil keputusan secara cepat dan cermat sehingga dapat menciptakan pemerintahan yang baik dalam lingkungannya yang tidak terlalu besar.

## **2. Tugas dan Kewenangan Camat**

Camat sebagaimana tercantum di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 pasal 15 ayat 1 tentang Kecamatan, menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang meliputi:

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;



- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- f. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Selain memiliki tugas-tugas seperti yang disebutkan di atas, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 ayat 2 camat juga melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang meliputi aspek:

- a. perizinan;
- b. rekomendasi;
- c. koordinasi;
- d. pembinaan;
- e. pengawasan;
- f. fasilitasi;
- g. penetapan;
- h. penyelenggaraan; dan
- i. kewenangan lain yang dilimpahkan

## C. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### 1. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat dilihat sebagai salah satu fungsi seorang pemimpin. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian (2008:38) bahwa salah satu persyaratan kepemimpinan yang perlu dipenuhi oleh seorang pemimpin adalah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasional.

Dalam hal ini, pengambilan keputusan adalah persoalan yang berat karena sering menyangkut kepentingan banyak orang. Tidak ada sesuatu yang pasti dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus memilih diantara alternatif yang ada dan kemungkinan implikasi atau akibat suatu pengambilan keputusan tertentu.

Tannenbaum dan Schmidt mencatat bahwa pilihan-pilihan pemimpin mengenai prosedur pengambilan keputusan mencerminkan kekuatan pemimpin tersebut, kekuatan para bawahan, dan kekuatan situasi tertentu. Pendapat ini didukung oleh Maier yang menunjuk perlunya para pemimpin mempertimbangkan persyaratan kualitas keputusan serta kemungkinan penerimaan sebelum memilih prosedur pengambilan keputusan (Yukl, 2005:106-107)

Sering kurang disadari bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sebaiknya adalah karena diputuskan demikian bukan karena secara kebetulan terjadi. Dengan pengambilan keputusan yang tepat maka segala kemungkinan atau akibat-akibat yang buruk dapat dihindarkan atau dikurangi.

“Melalui proses pembuatan keputusanlah komitmen-komitmen masyarakat yang acapkali masih kabur dan abstrak, sebagaimana nampak dalam nilai-

nilai dan tujuan-tujuan masyarakat, diterjemahkan oleh para aktor (politik) ke dalam komitmen-komitmen yang lebih spesifik menjadi tindakan-tindakan dan tujuan-tujuan yang konkrit”, (Etzioni dalam Wahab, 2008:17)

Selanjutnya Wahab (2008:18) menyatakan bahwa, “Pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia.”

Pengambilan keputusan (*Decisions Making, Besluitneming*) merupakan suatu proses yang berlangsung dalam suatu sistem, walaupun merupakan suatu keputusan pribadi sekalipun yang menyangkut masalah pribadi pula. Sistem dimana proses pengambilan desisi itu berlangsung terdiri atas berbagai unsur (*elements*) atau bagian, dan masing-masing merupakan suatu faktor yang ikut menentukan segala apa yang terjadi atau akan terjadi (Atmosudirdjo, 1987:3).

Unsur yang utama dan yang terpenting di dalam proses pengambilan keputusan adalah masalah atau problema yang harus dihadapi dan menghendaki adanya keputusan dari kita. Semakin mampu seorang pemimpin mengenali permasalahan yang dihadapi, maka makin mampu ia mengatasi atau memecahkan masalah tersebut, sehingga semakin besar pula kemungkinan kesuksesan yang akan tercapai.

Adapun menurut struktur dan sistem dari kerangka pengambilan keputusan tersebut tergantung dari (Atmosudirdjo, 1987:18):

- a.) Posisi orang yang berwenang, berwajib dan atau bertanggung jawab untuk mengambil desisi.
- b.) Problema atau masalah yang dihadapi dan harus ditangani atau dipecahkan.
- c.) Situasi dimana si pengambil desisi dan problema itu berada.
- d.) Kondisi daripada si pengambil desisi, kekuatan dan kemampuannya untuk menghadapi problems tersebut..



- e.) Tujuan yang harus dicapai dengan pencapaian keputusan tersebut.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif-alternatif yang terbaik untuk mengatasi atau memecahkan suatu permasalahan dimana dalam pengambilan keputusan tersebut tidak terjadi secara kebetulan dan harus didasarkan pada sistematisa tertentu.

## 2. Teori-Teori Pengambilan Keputusan

Salah satu fungsi dari seorang pemimpin adalah harus mampu mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi apapun. Seorang pemimpin dituntut untuk sering mengambil keputusan, cepat mengambil keputusan, dan tepat dalam mengambil keputusan (Djanaid, 2004:2).

“Pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia dimana teori-teori pengambilan keputusan tersebut bersangkut paut dengan masalah bagaimana pilihan-pilihan semacam itu dibuat” (Wahab, 2008:18).

Selanjutnya Wahab (2008:19-24) menjelaskan tentang 3 teori pengambilan keputusan yang dianggap paling sering dibicarakan, antara lain teori Rasional Komprehensif, teori Inkremental dan teori Pengamatan Terpadu.

### a. Teori Rasional Komprehensif

Unsur utama dari teori ini antara lain:

- 1) Pembuatan keputusan dihadapkan pada masalah tertentu yang dapat dibedakan dengan masalah lain atau dapat diperbandingkan satu sama lain.
- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran jelas dan ditetapkan rangkingnya sesuai urutan kepentingannya.

- 3) Berbagai alternatif yang ada diteliti secara seksama.
- 4) Akibat-akibat dari setiap alternatif yang dipilih diteliti.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibatnya dapat diperbandingkan dengan alternatif lainnya.
- 6) Pembuat keputusan memilih alternatif, akibat-akibatnya, yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan.

*b. Teori Inkremental*

Pokok-pokok Teori Inkremental dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pemilihan tujuan/sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait daripada sebagai sesuatu hal saling terpisah.
- 2) Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang.
- 3) Bagi tiap alternatif hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi.
- 4) Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan diredefinisikan secara teratur.
- 5) Bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah.
- 6) Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil.

*c. Teori Pengamatan Terpadu (Mixed Scanning Theory)*

Amitai Etzioni menyodorkan konsepsi *Mixed Scanning* sebagai suatu pendekatan untuk pengambilan keputusan, yang memperhitungkan baik keputusan-keputusan yang bersifat fundamental maupun keputusan-keputusan yang bersifat inkremental dan memberikan urutan teratas bagi proses pembuatan kebijaksanaan fundamental yang memberikan arahan dasar dan proses-proses pembuatan kebijaksanaan inkremental yang melampirkan jalan bagi keputusan-keputusan fundamental sesudah keputusan-keputusan ini tercapai.

### 3. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Jenis-jenis masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin berdasarkan internitas masalahnya dapat digolongkan menjadi masalah yang sederhana dan masalah yang kompleks. Masalah yang sederhana ialah masalah yang mengandung ciri-ciri: kecil, berdiri sendiri dan tidak/kurang mempunyai kaitan dengan masalah lain. Pemecahannya biasanya tidak memerlukan pemikiran yang luas tetapi cukup dilakukan secara individual, yang umumnya didasarkan kepada pengalaman, informasi yang sederhana dan wewenang yang melekat pada jabatan.

Masalah yang kompleks yaitu masalah yang mempunyai ciri-ciri : besar, tidak berdiri sendiri sendiri, berkaitan dengan masalah-masalah lain, dan, mempunyai akibat yang luas. Pemecahannya umumnya dilakukan bersamaan antara pimpinan dengan stafnya.

Dilihat dari faktor penyebabnya, masalah yang dihadapi dapat berupa masalah yang jelas penyebabnya (*structure problem*) dan masalah yang tidak. Jelas penyebabnya (*unstructured problem*). Masalah yang jelas penyebabnya, faktor penyebabnya jelas, bersifat rutin dan biasanya timbul berulang-ulang,



sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan proses pengambilan keputusan yang bercorak rutin dan dibakukan. Proses pengambilan keputusannya pada dasarnya telah ditentukan langkah-langkah tertentu, relatif mudah untuk memperhitungkan hasil serta akibat-akibatnya.

Masalah yang tidak jelas penyebabnya yaitu masalah yang timbul sebagai kasus yang menyimpang dari masalah organisasi yang bersifat umum, faktor penyebabnya tidak jelas. Teknik pengambilan keputusannya disebut *non-programmed decision making technique*, dimana diperlukan informasi tambahan, analisa, daya cipta, pertimbangan serta penilaian kasus.

Pengambilan keputusan antara lain juga diartikan sebagai suatu tehnik memecahkan suatu masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan-tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Siagian, 2008:39).

Dari pengertian ini dapat diartikan beberapa hal:

- a. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
- b. Pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu, antara lain : dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi, personel yang tersedia, situasi lingkungan yang akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
- c. Sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah tersebut harus diketahui dengan jelas.

- d. Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan dengan coba-coba tetapi harus didasarkan pada fakta yang terkumpul secara sistematis, baik dan dapat dipercaya.
- e. Keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis secara matang.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan memerlukan beberapa pertimbangan dan langkah-langkah tertentu, antara lain:

- a. Mengetahui hakekat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya;
- b. Mengumpulkan fakta dan data yang *relevant*;
- c. Mengolah fakta dan data tersebut;
- d. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh;
- e. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang;
- f. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan ;
- g. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.

Herbert A. Simon dalam Kartono (1983:96) mengemukakan proses pengambilan keputusan antara lain:

- a. *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *intelligent*.
- b. *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah,

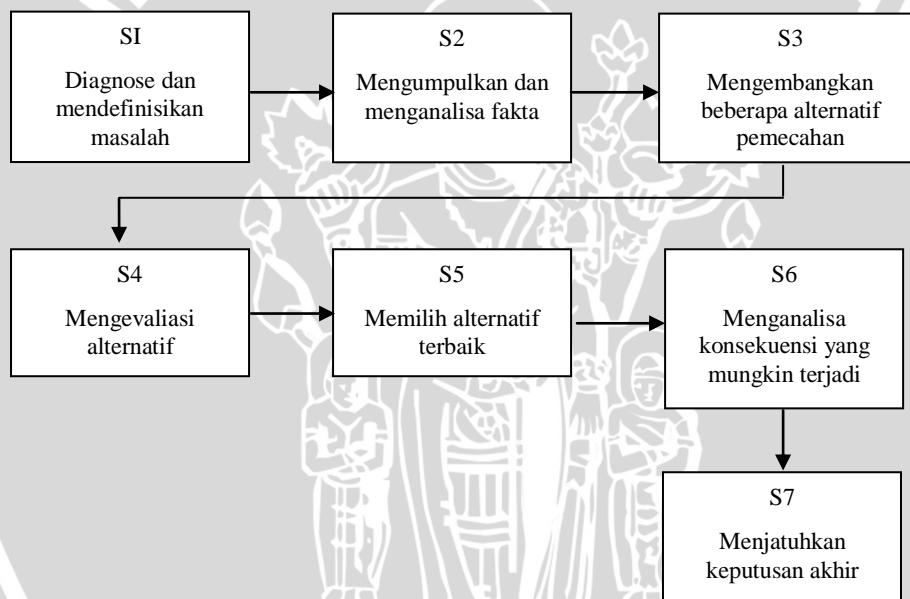
mengembangkan pemahaman, dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut; jadi ada rencana pola kegiatan.

- c. *Choose activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

Alur pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5

Proses Pengambilan Keputusan Menurut Stoner



Sumber: Kartono, 1998;97

Kesemua langkah tersebut seolah-olah mudah untuk diambil, akan tetapi dalam kenyataannya pelaksanaan ketujuh langkah itu tidaklah mudah mengingat efek-efek negatif yang mungkin muncul sebagai akibat pengambilan keputusan yang tidak tepat. Implikasinya ialah setiap pimpinan harus terus berusaha untuk





meningkatkan kemampuannya mempergunakan tehnik- tehnik ilmiah yang dimaksud, sehingga setiap keputusan yang diambil sesuai dengan harapan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif yang pada umumnya berupa fenomena sosial yang sering tidak dapat disajikan dalam bentuk angka. Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti ditempatkan sebagai pihak utama yang harus mampu menterjemahkan dengan baik data yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan terjun langsung ke lapangan, sehingga akan memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lengkap dan langsung dari sumbernya.

Menurut Kirk dan Miller dalam Moleong (2002: 3), penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Metodologi kualitatif menunjuk kepada prosedur-prosedur riset yang menghasilkan data kualitatif: ungkapan atau catatan orang itu sendiri atau tingkah laku mereka yang terobservasi. Pendekatan ini mengarah kepada keadaan-keadaan dan individu-individu secara holistik (utuh). Jadi, pokok kajiannya, baik sebuah organisasi atau individu, tidak akan direduksi (disederhanakan) kepada variabel yang telah ditata atau sebuah hipotesa yang telah direncanakan sebelumnya, akan tetapi akan dilihat sebagai bagian dari sesuatu yang utuh (Bodgan & Taylor, 1993).

Dari teori tersebut maka penulis berkeinginan untuk menggunakan penelitian deskriptif kualitatif yang berupa kalimat-kalimat yang, memiliki arti

mendalam yang berasal dari informan dalam arti lain data yang dihasilkan menjadi fokus penelitian. Penelitian deskriptif kualitatif akan memberikan gambaran dari gejala yang ada dan menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status (keadaan) subyek penelitian pada saat tertentu.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah sebagai pusat perhatian yang digunakan untuk membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi pembiasan dalam mempresepsikan dan dan mengkaji masalah yang diteliti (Moloeng, 2002:7).

Fokus penelitian adalah tahap awal lingkup permulaan yang dipilih sebagai wilayah penjelasan umum di tahap pertama penjelasan penelitian, sehingga penulis dapat memperoleh gambaran umum (menyeluruh) tentang subyek atau situasi yang diteliti. Selain itu penetapan fokus penelitian merupakan faktor yang penting khususnya berkaitan dengan data yang dikumpulkan, diolah, dan di analisis.

Pembatasan fokus sangat penting berkaitan dengan masalah maupun data yang dikumpulkan dan diolah untuk dianalisa. Maka peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Cara pengambilan keputusan camat perempuan di Kecamatan Punung:
  - a. Proses pengambilan keputusan.
  - b. Proses pengambilan keputusan pada masing-masing bidang keputusan dan bentuk-bentuk keputusan yang diambil.
  - c. Keterlibatan bawahan dan pihak lain dalam pengambilan keputusan.



2. Gaya kepemimpinan camat perempuan dalam pengambilan keputusan publik.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini, lokasi penelitian berada di Kecamatan Punung yang terletak di Kabupaten Pacitan, Propinsi Jawa Timur.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dengan demikian, situs dalam penelitian ini yaitu di kantor Kecamatan Punung, Polsek Kec. Punung, Koramil, Kantor UPT Hutbun, kantor UPT KB/PP, kantor UPT Tanaman Pangan dan Pertanian, dan Puskesmas Punung.

### **D. Jenis dan Sumber Data**

Menurut Lofland dalam Lexy J. Moleong (2002: 112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data sebagai berikut:

#### **1. Data Primer**

Data primer adakah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai dan digunakan sebagai data utama. Sumber data primer ini dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes,

pengambilan foto atau film (Moloeng, 2002:157).. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari:

- a. Camat Kecamatan Punung
- b. Staf/Karyawan di Kantor Kecamatan Punung
- c. Kepala UPT se-Kecamatan Punung
- d. Kepala Desa

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya diperoleh bukan dari sumber langsung, melainkan dari pihak lain. Dapat juga diartikan sebagai data yang diperoleh secara langsung atinya melewati satu pihak atau lebih yang bukan peneliti sendiri. Dalam penelitian ini yang dimaksud data sekunder misalnya berupa data-data yang berisi peraturan yang ada pada Kantor Camat Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan serta buku-buku ilmiah penunjang yang berhubungan erat dengan fokus penelitian. Data sekunder sendiri merupakan data tambahan yang menjadi pelengkap dan juga penunjang data primer yang telah ada, data berupa dokumen penting.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian penting dalam suatu penelitian, meliputi pengumpulan data yang diharapkan penulis nantinya akan memperoleh data primer dan sekunder. Berdasarkan data tersebut peneliti akan menganalisa kemudian menyajikan dalam suatu karya tulis yang dapat dipertanggungjawabkan isinya.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang mewawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2002: 135).

Jadi wawancara merupakan usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula oleh responden, yaitu pemimpin perempuan itu sendiri serta informan yaitu staf/karyawan selaku yang merasakan langsung kepemimpinan tersebut.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari informan, sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya. Data yang dikumpulkan dari wawancara merupakan data penguat bagi penemuan data yang diperoleh dari pengamatan atau observasi, sekaligus data-data lain yang diperlukan untuk mendukung penjelasan tentang permasalahan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, teknik wawancara dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data dari informan yang benar-benar menguasai atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diamati. Adapun informan yang diwawancarai meliputi : Ibu Rini Susiati selaku Camat di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan, serta beberapa staf/pegawai yang ada di Kecamatan Punung tersebut serta masyarakat.

#### 2. Observasi (Pengamatan)



Observasi adalah salah satu cara pengumpulan data dengan cara terjun dan melihat secara langsung fenomena yang terdapat di lokasi penelitian untuk diungkapkan secara tepat. Guba dan Lincoln dalam Moleong (2002:125) mengemukakan bahwa teknik pengamatan didasarkan atas pengamatan secara langsung, memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana terjadi pada keadaan sebenarnya.

Sedangkan Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi meliputi kegiatan pengamatan obyek yang menggunakan seluruh kelakuan manusia seperti dalam kenyataan (Arikunto, 1998 :145).

Observasi dapat dilakukan dengan cara pengamatan baik langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi langsung. Observasi secara langsung merupakan salah satu cara pengumpulan data dengan melihat secara langsung dengan tujuan agar memperlancar dan mempermudah pengumpulan data yang diperlukan.

Peneliti memerlukan pengamatan secara langsung dan jelas terhadap obyek penelitian, yaitu mengenai Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Publik di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan.

### 3. Studi Dokumen atau Kepustakaan

Suatu metode pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku literatur hasil penelitian terdahulu serta membaca dokumen-dokumen yang sesuai dengan obyek penelitian.

Dokumen digunakan untuk keperluan penelitian. Guba dan Lincoln menyatakan bahwa karena alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan seperti, dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong serta hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas tubuh pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki (dalam Moleong, 2002).

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang sering dipergunakan dalam melakukan penelitian, khususnya kegiatan pengumpulan data sehingga data yang diperlukan dalam penelitian dapat dikumpulkan untuk selanjutnya dianalisa. Dalam penelitian ini berdasarkan teknik pengumpulan data di atas, maka instrumen penelitian yang dipergunakan antara lain:

1. Peneliti sendiri dengan panca inderanya untuk melakukan penelitian dan pencatatan terhadap fenomena yang terjadi di tempat penelitian.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), yaitu berupa data pertanyaan yang diajukan kepada responden. Hal ini berguna untuk mengarahkan penulis dalam pencarian data terutama dalam melakukan wawancara.
3. Perangkat penunjang yang meliputi: alat tulis menulis dan perangkat pembantu lainnya. Seperti komputer dan koneksi internet, untuk memperoleh jurnal, laporan ilmiah dan informasi mengenai sebuah situs yang dipergunakan.

## G. Teknik Analisis Data

Menurut Patton dalam Moleong (2002: 103), “analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Berdasarkan pendapat tersebut, maka analisis data adalah suatu proses mengorganisasi dan mengurutkan data yang ada ke dalam kelompok tertentu.”

Analisis mengalir terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Jadi antara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dilakukan sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun suatu analisis yang tangguh (Miles dan Huberman, 1994 : 16).

### 1. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengasbtrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data acapkali tampak pada saat sebelum peneliti memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Dan tahap ini akan berlangsung terus sampai laporan akhir lengkap tersusun. Sebagai bahan dari analisis, maka proses menajamkan, menggolongkan, mengarahkan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data merupakan hal yang amat penting dilakukan selama penelitian dilaksanakan.

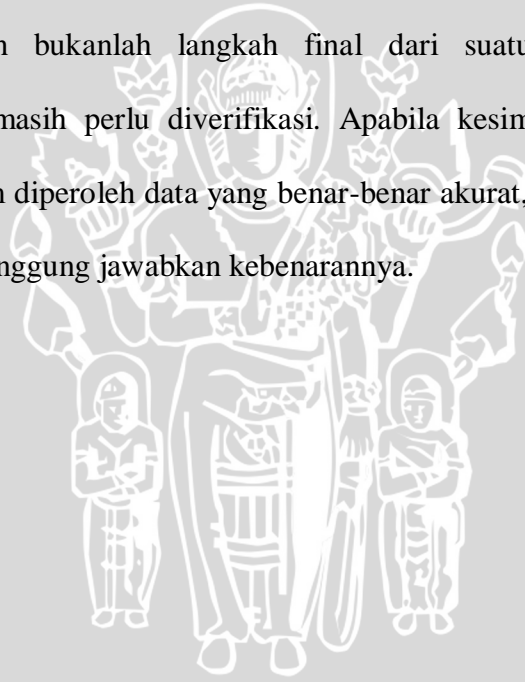
### 2. Penyajian Data



Penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian meliputi berbagai jenis bentuk tabel dan teks naratif yang berupa catatan di lapangan. Melalui penyajian data akan memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan dengan teori yang relevan.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan analisis terakhir adalah penarikan kesimpulan yang merupakan analisis rangkaian data yang berupa gejala kasus yang terdapat di lapangan. Penarikan kesimpulan bukanlah langkah final dari suatu analisis karena kesimpulan tersebut masih perlu diverifikasi. Apabila kesimpulan yang telah diambil ternyata belum diperoleh data yang benar-benar akurat, cocok, dan kokoh sehingga dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kecamatan Punung

##### 1. Letak Geografis dan Administrasi

Kecamatan Punung merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, Indonesia. Kecamatan ini terletak di bagian barat Kabupaten Pacitan. Adapun batas wilayah Kecamatan Punung adalah sebagai berikut:

- Sebelah Timur : Kecamatan Arjosari
- Sebelah Selatan : Kecamatan Donorojo
- Sebelah Barat : Kecamatan Donorojo
- Sebelah Utara : Kabupaten Wonogiri, Jawa Tengah

Berdasarkan data statistik Kabupaten Pacitan tahun 2010 luas wilayah Kecamatan Punung adalah **108,19 Km<sup>2</sup>** yang terbagi menjadi **13 desa** antara lain Desa Punung, Desa Tinatar, Desa Kendal, Desa Sooka, Desa Piton, Desa Bomo, Desa Wareng, Desa Mantren, Desa Mendolo Lor, Desa Mendolo Kidul, Desa Ploso, Desa Kebonsari, serta Desa Gondosari. Dari beberapa desa tersebut desa yang memiliki luas wilayah terbesar adalah desa Ploso yang memiliki luas daerah sebesar 14,73 Km<sup>2</sup>. Sedangkan untuk desa dengan wilayah daerah terkecil adalah Desa Kendal seluas 3,44 Km<sup>2</sup>. Wilayah administrasi Kecamatan Punung terdiri dari 108 dusun, 168 Rukun Warga, dan 364 Rukun Tetangga.

##### 2. Keadaan Demografi

Pendataan badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan pada tahun 2010 mencatat bahwa jumlah penduduk di Kecamatan Punung sebanyak **35.745 jiwa**

dan jumlah rumah tangga sebanyak 9.914 keluarga dengan kepadatan penduduk 330 jiwa per Km<sup>2</sup>. Berikut ini tabel yang menunjukkan jumlah penduduk pada masing-masing desa di Kecamatan Punung.

**Tabel 1**

**Jumlah Penduduk, Rumah Tangga dan Rata-Rata Penduduk per Rumah  
Tangga Tahun 2010**

No	Desa/Kelurahan	Jumlah Penduduk	Jumlah Rumah Tangga	Rata-rata Penduduk per Rumah Tangga
1.	Bomo	2.912	716	4
2.	Sooko	2.296	597	4
3.	Punung	6.411	1.593	4
4.	Mendolo Kidul	1.598	438	4
5.	Mendolo Lor	2.755	790	3
6.	Kendal	1.266	363	3
7.	Piton	1.885	442	4
8.	Wareng	1.896	500	4
9.	Mantren	2.810	696	4
10.	Ploso	4.496	1.464	3
11.	Gondosari	3.641	1.129	3
12.	Tinatar	2.372	812	3
13.	Kebonsari	1.407	374	4

*Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010*

Berdasarkan data tersebut maka dapat dilihat bahwa jumlah penduduk terbanyak dimiliki oleh desa Punung dengan jumlah penduduk sebanyak 6.411 jiwa, dengan jumlah rumah tangga sebanyak 1.593 rumah tangga, dan rata-rata penduduk per rumah tangga sebanyak 4 jiwa. Selanjutnya jumlah penduduk menurut jenis kelaminnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.



Tabel 2

## Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Sex Ratio Tahun 2010

No.	Desa	Penduduk (Jiwa)			Sex Ratio (%)
		Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	
1.	Bomo	1.417	1.495	2.912	94,78
2.	Sooko	1.105	1.191	2.296	92,78
3.	Punung	3.619	2.798	6.411	129,62
4.	Mendolo Kidul	756	842	1.598	89,79
5.	Mendolo Lor	1.385	1.370	2.755	101,09
6.	Kendal	598	668	1.266	89,52
7.	Piton	931	954	1.885	97,59
8.	Wareng	919	977	1.896	94,06
9.	Mantren	1.388	1.422	2.810	97,61
10.	Ploso	2.702	1.794	4.496	150,61
11.	Gondosari	1.859	1.782	3.641	104,32
12.	Tinatar	1.154	1.218	2.372	94,75
13.	Kebonsari	675	732	1.407	92,21
<b>Jumlah</b>		<b>18.508</b>	<b>17.237</b>	<b>35.745</b>	<b>107,37</b>

Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah penduduk laki-laki di kecamatan Punung lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk perempuan yaitu 18.508 jiwa banding 17.237 jiwa dengan *sex ratio* sebesar 107,37.

### 3. Keadaan Umum

#### a. Penggunaan Lahan

Pada umumnya Kecamatan Punung mempunyai karakter perbukitan yang menyebar pada seluruh wilayahnya. Penggunaan lahan di Kecamatan Punung terbagi menjadi lahan sawah dan lahan kering. Untuk lahan sawah dibedakan berdasarkan jenis pengairannya yaitu sawah yang berpengairan teknis, setengah teknis, sederhana, tadah hujan dan pasang surut. Sedangkan untuk lahan kering penggunaannya terbagi menjadi bangunan, tegal/kebun, perkebunan rakyat, hutan rakyat/kayu-kayuan, hutan negara, dan lainnya.

#### **b. Kondisi Ekonomi**

Mata pencaharian penduduk di Kecamatan Punung terbagi menjadi petani, PNS, swasta, pedagang, jasa, tukang batu/kayu, serta tukang cukur/jahit. Sebagian besar penduduk Kecamatan Punung memiliki mata pencaharian sebagai petani. Kecamatan Punung mempunyai hasil pertanian yang beraneka ragam, diantaranya: kacang, padi, singkong, melinjo, kelapa, jahe dan lain sebagainya.

Untuk menunjang perekonomian daerah ini, terdapat Pasar Punung yang menjadi jantung perniagaan di semua desa di kecamatan ini hingga kecamatan-kecamatan lainnya. Selain pertanian, wilayah ini juga menyimpan kekayaan di perut bumi-nya. Di wilayah Kecamatan Punung bagian utara terdapat warisan mineral, antara lain emas, bentonite, dan Batu Bintang. Selain itu beberapa usaha kerajinan juga berkembang di Kecamatan Punung antara lain furniture, ukiran, gerabah, perhiasan, dan Batu Mulia.

#### **c. Fasilitas Pendidikan**

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, sarana pendidikan yang memadai sangat diperlukan dalam mendukung kemajuan pendidikan di negara kita terutama untuk pemberantasan buta huruf. Dalam hal ini Kecamatan Punung

sudah memiliki sarana yang cukup memadai. Sarana pendidikan sebagai sarana peningkatan kualitas sumber daya manusia dibangun ditempat-tempat yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat setempat. Berikut tabel yang menunjukkan jumlah sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia di Kecamatan Punung:

Tabel 3

### Jumlah Sarana Pendidikan di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010

No.	Nama Sekolah	Jumlah
1.	PAUD	23 unit
2.	TK dan RA/BA	29 unit
3.	SD Negeri	31 unit
4.	MI Swasta	4 unit
5.	SMP Negeri	3 unit
6.	MTs Negeri/Swasta	4 unit
7.	SMU Negeri	2 unit
8.	MA Swasta	1 unit

*Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010*

Berdasarkan tabel di atas di Kecamatan Punung terdapat 30 unit taman kanak-kanak baik negeri maupun swasta serta 36 unit sekolah dasar negeri. Jumlah ini bisa dikatakan memadai mengingat jumlah penduduk Kecamatan Punung yang tidak terlalu banyak. Sebaliknya untuk jumlah SLTP serta SLTA jumlahnya tidak terlalu banyak yaitu sejumlah 4 unit SLTP Negeri, 4 unit untuk SLTP Swasta, serta 1 unit untuk SLTA negeri.

#### d. Fasilitas Kesehatan

Kesehatan merupakan kebutuhan pokok yang tidak dapat ditunda lagi pemenuhannya. Kelayakan tempat tinggal selain didukung oleh bagusnya struktur bangunan juga perlu ketersediaan fasilitas lingkungan seperti fasilitas yang menunjang kesehatan agar masyarakat senantiasa sehat dan dapat menjalankan



aktivitas dengan baik. Mengingat pentingnya nilai kesehatan tersebut maka wilayah Kecamatan Punung sudah berdiri fasilitas kesehatan dan tenaga medis yang mudah dijangkau oleh masyarakat.

Berikut tabel yang menunjukkan jumlah fasilitas kesehatan dan tenaga medis yang ada di wilayah Kecamatan Punung, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4**

**Fasilitas Kesehatan di Wilayah Kecamatan Punung**

No.	Fasilitas Kesehatan	Jumlah
1	Puskesmas	2
2	Puskesmas Pembantu	5
3	Rumah Bersalin/Polindes	7
4	Posyandu	46

*Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah fasilitas kesehatan terbanyak yang ada di Kecamatan Punung adalah Posyandu sejumlah 46. Akan tetapi untuk fasilitas rumah sakit masih belum tersedia di Kecamatan Punung.

**Tabel 5**

**Jumlah Tenaga Medis di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010**

No.	Tenaga Medis	Jumlah
1	Dokter	5
2	Para Medis	17
3	Bidan Desa	16
4	Dukun Bayi	10

*Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010*

#### e. Kehidupan Beragama dan Sarana Peribadatan

Perbedaan agama merupakan sesuatu yang wajar dalam kehidupan bermasyarakat terutama di Indonesia yang memang masyarakatnya menganut berbagai macam religi. Khususnya di Kecamatan Punung kehidupan beragama terbagi menjadi agama Islam, Kristen Katholik, dan Kristen Protestan.

Berikut ini tabel yang menunjukkan fasilitas peribadatan yang ada di Kecamatan Punung.

Tabel 6

#### Fasilitas Peribadatan di Wilayah Kecamatan Punung Tahun 2010

No.	Fasilitas Peribadatan	Jumlah
1.	Masjid	120
2.	Langgar/Mushola	83
3.	Gereja	1

Sumber: Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2010

#### 4. Profil Aparat Pemerintah Kecamatan

##### a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Kecamatan Punung merupakan wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan yang dipimpin oleh Camat, yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Camat secara keorganisasian bertanggung jawab menggerakkan organisasi/unsur-unsur yang ada di dalamnya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Pacitan Nomor 69 Tahun 2007 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan, adapun susunan organisasi pemerintah kecamatan terdiri dari:

- 1) Camat
- 2) Sekretariat
  - i. Sub Bagian Tata Usaha
  - ii. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan
- 3) Seksi Pemerintahan
- 4) Seksi Ketentraman dan Ketertiban
- 5) Seksi Perekonomian dan Pembangunan
- 6) Seksi Kesejahteraan Sosial
- 7) Seksi Pemberdayaan Masyarakat
- 8) Kelompok Jabatan Fungsional

**a.) Camat**

Berdasarkan Peraturan Bupati Pacitan Nomor 69 Tahun 2007 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan, Kecamatan yang dipimpin oleh Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Camat bertugas untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan pemerintahan Kabupaten Pacitan. Selain itu camat juga bertugas untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat
- 2) Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
- 3) Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan



- 4) Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
- 5) Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan
- 6) Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan
- 7) Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan

#### **b.) Sekretariat**

Sekretariat memiliki tugas melaksanakan sebagian tugas kecamatan di bidang ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, program, evaluasi dan pelaporan serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan camat sesuai dengan tugas dan fungsinya. Adapun tugas dan fungsi sekretariat adalah sebagai berikut:

- 1) Penyelenggaraan dan pengelolaan rumah tangga, sarana dan perlengkapan
- 2) Pelaksanaan surat-menyurat, kearsipan dan perpustakaan
- 3) Pembinaan dan pengembangan serta pengelolaan administrasi kepegawaian
- 4) Penyelenggaraan dan pengelolaan administrasi keuangan
- 5) Penyusunan program kerja dan laporan serta pelaksanaan evaluasi dan pengendalian

Sekretariat membawahi Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan, dimana masing-masing sub bagian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada sekretaris.

**i. Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas:**

- a. Menyusun rencana kerja ketatausahaan, keprotokolan, rumah tangga, pengadaan, kepegawaian dan keuangan
- b. Melaksanakan pengelolaan surat-menyurat, tata naskah dinas, tata kearsipan, urusan rumah tangga, keamanan kantor dan penyelenggaraan upacara, pertemuan, rapat dinas dan keputakaan.
- c. Melaksanakan tugas-tugas keprotokolan dan administrasi perjalanan dinas
- d. Melaksanakan analisa kebutuhan dan pengadaan serta pengadministrasian perlengkapan kantor dan perbekalan lain serta inventarisasi terhadap barang-barang
- e. Melaksanakan administrasi kepegawaian yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pembinaan karier, pengurusan penghargaan dan kesejahteraan pegawai serta pensiun pegawai
- f. Melaksanakan pengelolaan keuangan
- g. Melaksanakan pengendalian dan evaluasi ketatausahaan, keprotokolan, rumah tangga, pengadaan, kepegawaian dan keuangan

- h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya

**ii. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan, mempunyai tugas:**

- a. Menyiapkan dan mengendalikan bahan dalam rangka perumusan rencana dan program-program pembangunan di wilayah kecamatan
- b. Melaksanakan tata laksana program, evaluasi dan pelaporan
- c. Mengadakan evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan program dan anggaran
- d. Menyusun laporan kegiatan bidang kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat
- e. Mendokumentasikan data-data hasil pelaksanaan program dan evaluasi di wilayah kecamatan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**c.) Seksi Pemerintahan**

Seksi Pemerintahan dipimpin oleh seorang kepala seksi mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum dan desa/kelurahan
- 2) Memfasilitasi dan membina penyelenggaraan pemerintahan desa, kerjasama antar desa atau pihak ketiga, pelaksanaan pencalonan, pemilihan, pemberhentian perangkat desa



- 3) Memfasilitasi dan membina penyelenggaraan pembentukan Badan Permusyawaratan desa dan lembaga kemasyarakatan
- 4) Melaksanakan pengumpulan, pengolahan dan pendokumentasian administrasi pertanahan
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai tugas dan fungsinya

**d.) Seksi Ketentraman dan Ketertiban**

Seksi Ketentraman dan Ketertiban dipimpin oleh seorang kepala seksi memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program kerja pembinaan ketentraman dan ketertiban umum
- 2) Menyusun program dan pembinaan kegiatan sosial politik, ideologi dan kesatuan bangsa
- 3) Melaksanakan pengamanan terhadap kantor kecamatan serta fasilitas lainnya
- 4) Meningkatkan potensi Pertahanan Sipil dan Perlindungan Masyarakat
- 5) Membantu penyelesaian perselisihan antar kelompok dan penegakan HAM
- 6) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan perizinan
- 7) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan
- 8) Menjaga, menegakkan dan mengawasi pelaksanaan Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati

- 9) Melaksanakan perlindungan masyarakat dan pembinaan anggota Perlindungan Masyarakat (LINMAS)
- 10) Menyusun evaluasi dan laporan tentang ketentraman dan ketertiban umum
- 11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai dengan tugas dan fungsinya

**e.) Seksi Ekonomi dan Pembangunan**

Dipimpin oleh seorang Kepala Seksi, Seksi Ekonomi dan Pembangunan memiliki tugas antara lain:

- 1) Menyusun rencana kerja kegiatan bidang ekonomi dan pembangunan
- 2) Melaksanakan pembinaan dan penyusunan pedoman Anggaran Pembangunan Desa/Kelurahan
- 3) Melaksanakan musyawarah perencanaan pembangunan desa
- 4) Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi terhadap pengembangan dan pembinaan perekonomian dan sumber daya alam
- 5) Melaksanakan pengawasan seluruh kegiatan ekonomi dan pembangunan yang ada di wilayahnya
- 6) Melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan dibidang ekonomi pembangunan
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai dengan tugas dan fungsinya

**f.) Seksi Kesejahteraan Sosial**

Seksi Kesejahteraan Sosial dipimpin oleh seorang kepala seksi memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kerja kegiatan bidang sosial, peranan wanita, kepemudaan dan keolahragaan
- 2) Menyusun program pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan, dan kesehatan masyarakat
- 3) Memfasilitasi penyelenggaraan program Keluarga Berencana dan pemberdayaan perempuan
- 4) Memberikan pertimbangan pengajuan izin
- 5) Melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang kesejahteraan sosial
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai dengan tugas dan fungsinya

**g.) Seksi Pemberdayaan Masyarakat**

Seksi Pemberdayaan masyarakat dipimpin oleh seorang kepala seksi memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kerja kegiatan bidang pemberdayaan masyarakat
- 2) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan partisipasi masyarakat
- 3) Memfasilitasi penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD)
- 4) Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi pemberdayaan kelembagaan pemerintahan desa
- 5) Melaksanakan pengawasn terhadap Organisasi Sosial Kemasyarakatan/Lembaga Swadaya Masyarakat
- 6) Melaksanakan pengendalian dan evaluasi kegiatan di bidang pemberdayaan msyarakat



- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **h.) Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional dan dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang diatur dan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Jumlah tenaga fungsional tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kecamatan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

#### **b. Keadaan Aparat Pemerintah Kecamatan Punung**

Berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) PNS Kantor Kecamatan Punung Tahun 2011, jumlah pegawai pada kantor Kecamatan Punung sebanyak dua puluh (20) orang pegawai. Untuk mengetahui secara detail, berikut ini disajikan daftar nama pegawai Kecamatan Punung berdasarkan pangkat/golongan dan eselon.

**Tabel 7**

#### **Daftar Nama Pegawai Menurut Pangkat/Golongan dan Eselon Kecamatan Punung**

No.	Nama	Pangkat/ Golongan	Eselon
1.	RINI SUSIATI,S.Sos	Pembina (IV/b)	III.a
2.	DRS. BAMBANG DWI TJAHJO IST	Penata Tk. I (III/d)	III.b
3.	SUYATNO	Penata Tk.I (III/d)	IV.a
4.	SETYO BUDI	Penata Tk. I (III/d)	IV.a
5.	BAMBANG CIPTO WALUYO	Penata (III/c)	IV.a
6.	MISNGATIN, S.Sos	Penata (III/c)	IV.a

7.	WINARNINGSIH, S.Sos	Penata (III/c)	IV.b
8.	PRABOWO BUDI SANTOSO	Penata (III/c)	IV.b
9.	JOKO SUCIONO	Penata Muda Tk.I(III/b)	
10.	KASINO	Penata Muda Tk.I(III/b)	
11.	SUNARYO,S.Sos	Penata Muda (III/a)	
12.	DWI PURNOMO, S.Sos	Penata Muda (III/a)	
13.	SUNARNI, S.Sos	Penata Muda (III/a)	
14.	ETTY SUSIANA, S.Sos	Pengatur Tk. I (II/d)	
15.	DWI PRIHATININGSIH, S.Sos	Pengatur Tk. I (II/d)	
16.	SRI WAHYUNI	Pengatur Muda (II/b)	
17.	SAMIJEM	Pengatur Muda (II/a)	
18.	SUMARSIN	Pengatur Muda (II/a)	
19.	FITRI PANGESTU ANIS HARYOKO	Pengatur Muda (II/a)	
20.	SIGIT WIDODO	Pengatur Muda (II/a)	

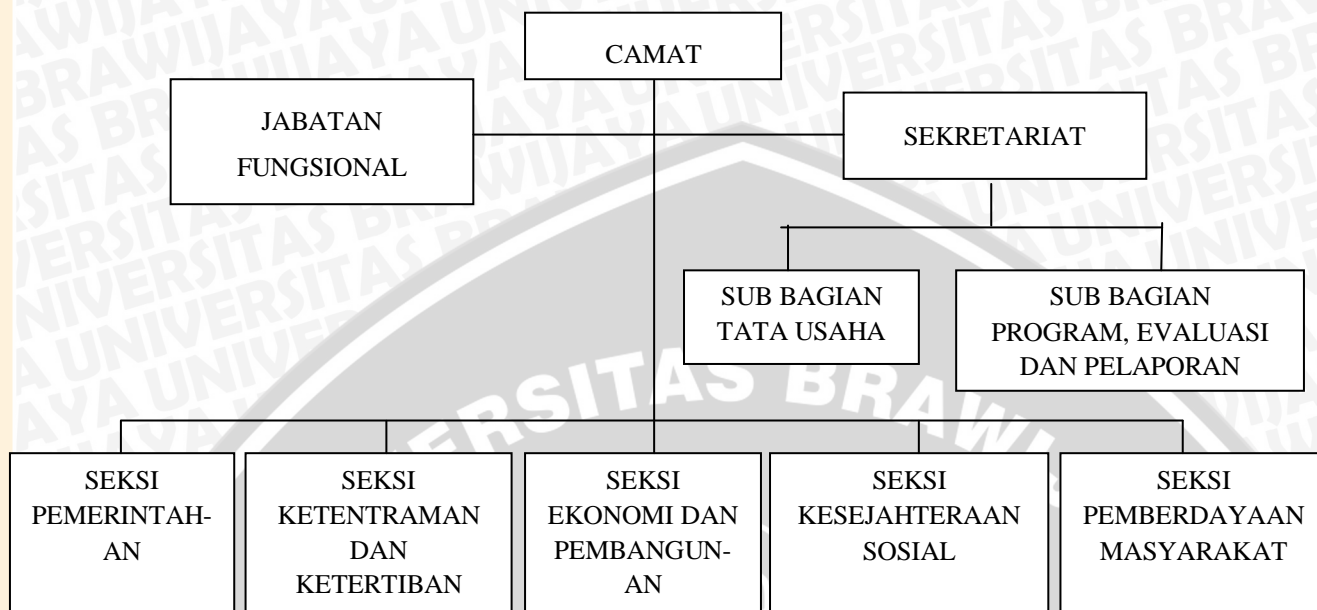
Sumber: Daftar Urut Kepangkatan (DUK) PNS Kantor Kecamatan Punung Tahun 2011

### c. Struktur Organisasi Pemerintah Kecamatan Punung

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pemerintah Kecamatan Punung memiliki struktur organisasi yang merupakan mekanisme kerja dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pencapaian tujuan serta pelaksanaan tugas. Berdasarkan Peraturan Bupati Pacitan No. 69 Tahun 2007 Tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan, struktur organisasi pemerintah Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut:

Gambar 6

Struktur Organisasi Kecamatan Punung



Sumber: Lampiran Peraturan Bupati Pacitan No. 69 Tahun 2007

**B. Data Fokus Penelitian**

**3. Cara pengambilan keputusan camat perempuan di Kecamatan Punung:**

**d. Proses pengambilan keputusan.**

Pengambilan keputusan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, lembaga maupun institusi tertentu. Camat di sini adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Maka sebagai seorang pemimpin camat memiliki kewajiban untuk mengambil keputusan sesuai dengan TUPOKSInya.





Pengambilan keputusan merupakan hak prerogatif pemimpin. Namun apakah keputusan tersebut bisa diterima atau tidak sangatlah tergantung dari cara atau proses mengenai bagaimana keputusan tersebut diambil. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Oleh karena itu proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin harus dipastikan selaras dengan nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Setiap pengambilan keputusan harus melewati beberapa proses dan memerlukan pertimbangan terlebih dahulu, tidak serta-merta ditentukan begitu saja. Hal ini dikarenakan setiap keputusan yang diambil akan berdampak pada organisasi. Untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang baik, pemimpin perlu menetapkan mekanisme dan nilai-nilai acuan keputusan yang dapat diakses oleh orang-orang yang dipimpinya. Akses terhadap mekanisme dan nilai-nilai yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan ini akan memungkinkan terjadinya kontribusi dan partisipasi yang intens dari bawahan yang nantinya akan meningkatkan kualitas dari keputusan-keputusan yang dihasilkan.

Begitu pula seorang camat yang harus berhati-hati dalam mengambil keputusan, sebab keputusan yang diambilnya sebagian besar berkaitan dengan masyarakat luas. Jika keputusan yang diambil tidak tepat maka tidak hanya berdampak pada institusi yang dipimpinya tetapi bisa juga berdampak pada masyarakat luas. Maka dari itu proses dalam pengambilan keputusan sangatlah penting. Berikut ini pernyataan dari ibu Rini selaku camat di Kecamatan Punung:

*“Dalam menentukan sebuah keputusan pasti tidak bisa dilakukan secara gegabah. Untuk itu saya sering melakukan rapat dengan para bawahan atau kepala UPT untuk membahas permasalahan-permasalahan yang ada. Tujuan dari rapat ini untuk menganalisis permasalahan yang sedang dihadapi, dan menemukan solusi yang terbaik. Setelah itu dilakukan penyaringan, atau memilih langkah mana yang paling tepat*

*untuk dilakukan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai seefektif mungkin. Saya juga cukup sering berdiskusi dengan karyawan tidak hanya dalam formal seperti rapat saja, tetapi juga secara informal. Hanya saja untuk pengambilan keputusan saya lakukan dalam forum yang formal.”*

Pernyataan tersebut didukung oleh ibu Misngatin S.Sos selaku Kepala

Seksi Kesejahteraan Sosial yang menyatakan bahwa:

*“Proses pengambilan keputusan itu yang pertama kami mengadakan rapat yang diikuti dengan pihak-pihak yang bersangkutan, misalnya jika berkaitan dengan masalah sosial maka melibatkan kepala seksi kesejahteraan sosial dan beberapa tokoh masyarakat seperti kepala desa. Nah, dari rapat tersebut akan didapat beberapa pendapat dimana pendapat-pendapat tersebut bisa dijadikan sebagai pertimbangan camat untuk mengambil keputusan. Tapi perlu diingat bahwa tidak semua pendapat yang masuk tersebut layak, sehingga perlu dipertimbangkan mana ide yang bisa dilaksanakan dan mana yang tidak.”*

Selanjutnya bapak Yuli Sedyono selaku Kepala Desa juga menyatakan;

*“Sebagai kepala desa saya cukup sering diundang dalam rapat di kecamatan. Biasanya sebelum mengambil keputusan ibu camat selalu melakukan diskusi terlebih dahulu, biasanya dalam bentuk rapat. Tujuannya untuk mendiskusikan permasalahan yang sedang dihadapi, dan menemukan solusi yang terbaik. Setelah itu dilakukan penyaringan, atau memilih langkah mana yang paling tepat untuk dilakukan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai seefektif mungkin.*

Berdasarkan hasil wawancara, proses pengambilan keputusan di Kecamatan Punung lebih sering dilakukan secara musyawarah. Dalam proses ini, ibu camat seringkali mengadakan pertemuan-pertemuan yang melibatkan beberapa pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Proses pengambilan keputusan dimulai dengan pengadaaan rapat yang membahas tentang permasalahan yang sedang dihadapi. Dalam rapat ini dilakukan analisa terhadap permasalahan yang ada, serta mencari alternatif-alternatif yang akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Alternatif-alternatif



tersebut berasal dari ide-ide yang disampaikan dari pihak-pihak yang terlibat dalam rapat tersebut.

Tentu saja ide-ide tersebut tidak bisa begitu saja diterima, perlu dipertimbangkan mana yang layak dan mana yang tidak layak. Untuk itu dilakukan analisis terhadap alternatif-alternatif yang ada tersebut, mana yang paling memungkinkan untuk direalisasikan dengan resiko yang terkecil dan tingkat keberhasilan yang paling besar. Pengambilan keputusan didasarkan pada hasil perundingan dan analisis tersebut, setelah alternatif yang terbaik didapatkan.

Seperti yang telah disampaikan oleh ibu camat bahwa diskusi mengenai permasalahan yang muncul tidak hanya dilakukan dalam bentuk pertemuan formal saja seperti dalam rapat. Diskusi bisa dilakukan dalam kondisi informal seperti pada saat jam istirahat, dimana ibu camat mengajak para staf di kecamatan Punung untuk berbincang-bincang. Namun untuk pengambilan keputusannya itu sendiri tetap dilakukan pada forum yang lebih formal.

- e. Proses pengambilan keputusan pada masing-masing bidang keputusan dan bentuk-bentuk keputusan yang diambil.

Di Kecamatan Punung terdapat beberapa bidang kerja, seperti Seksi Pemerintahan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban, Seksi Perekonomian dan Pembangunan, Seksi Kesejahteraan Sosial, Seksi Pemberdayaan Masyarakat, serta Kelompok Jabatan Fungsional. Dari masing-masing seksi tersebut memiliki bidang kerja yang berbeda-beda serta permasalahan yang berbeda pula sehingga penanganan masalah pada masing-masing bidang juga berbeda. Dalam hal ini Bapak Setyo Budi selaku Kepala Seksi Pembangunan menyatakan:

*“Karena permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing seksi berbeda maka pengambilan keputusan yang dilakukan berbeda juga.*



*Dilihat dari tingkat kegawatannya, apakah perlu tindakan segera, atau perlu analisa terlebih dahulu. Misalnya penanganan bencana alam, karena itu masalah yang sifatnya darurat maka keputusan yang diambil untuk menangani masalah ini juga lebih cepat dari pada masalah-masalah yang tidak memerlukan penanganan secara cepat.”*

Selanjutnya, Bapak Bambang Dwi Cahyo selaku Sekretaris camat menyatakan bahwa;

*“Masing-masing seksi itu memiliki tupoksinya sendiri-sendiri. Kalau masalah proses pengambilan keputusan hampir sama, hanya saja orang yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan itu yang berbeda. biasanya kalau pengambilan keputusan yang diambil itu berkaitan dengan masalah-masalah sosial, yang dilibatkan dalam rapat adalah kasi Kesejahteraan sosial bersana stafnya atau mungkin kepala desa jika memang diperlukan.*

Dari pendapat tersebut, pada dasarnya pengambilan keputusan pada masing-masing seksi itu sama yaitu melalui rapat dan tetap melibatkan para karyawan. Hanya saja jika dilihat dari jenis masalahnya, apakah masalah tersebut *urgent* atau tidak. Jika masalah tersebut bersifat *urgent* maka ibu camat cenderung akan bertindak untuk mengambil keputusan sendiri secara cepat, sehingga pelibatan pihak lain dalam hal ini tidak terlalu banyak. Sebaliknya bila permasalahan tersebut bukan permasalahan yang sifatnya *urgent* dan memang membutuhkan analisis maka sebelum pengambilan keputusan, dilakukan diskusi terlebih dahulu mengenai permasalahan yang dihadapi.

Jika dilihat dari bidang kerjanya, proses pengambilan keputusan yang dilakukan adalah sama. Yang membedakan adalah orang-orang yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan pegawai kecamatan dalam pengambilan keputusan disesuaikan dengan tupoksi mereka masing-masing di dalam bidang kerjanya. Jadi tidak semua pegawai harus selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, cukup disesuaikan dengan bidang kerjanya saja.

Meskipun memang ada beberapa kondisi yang memperbolehkan bidang yang tidak terkait untuk ikut membantu.

Beberapa permasalahan harus ditangani melalui proses analisis dan pertimbangan-pertimbangan sehingga proses pengambilan keputusan cenderung lambat. Namun ada beberapa permasalahan yang sifatnya darurat sehingga memerlukan penyelesaian dan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing permasalahan selalu membutuhkan penanganan yang berbeda.

Berdasarkan kondisi dan situasi pengambilan keputusan yang ada, di Kecamatan punung jenis-jenis keputusan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Keputusan-keputusan yang diprogram (*programmed decision*)

Keputusan ini sifatnya cenderung rutin dan berulang-ulang dan keputusan yang dibuat didasarkan pada kebiasaan, aturan, dan prosedur yang ada. Misalnya keputusan yang berkaitan dengan pembuatan program kerja pada masing-masing seksi, pengadaan rapat MUSRENBANG, dll.

2) Keputusan yang tidak diprogram (*non-programmed decision*)

Keputusan ini biasanya bersifat mendadak dan berkaitan dengan masalah-masalah yang khusus dan *urgent* sehingga terkadang tidak dapat diatasi dengan kebijakan-kebijakan yang sudah ada. Sebagai contohnya adalah keputusan yang berkaitan dengan musibah bencana alam.

Berikut ini beberapa keputusan yang diambil mulai tahun 2007-2012 beserta proses pengambilan keputusannya:

## 1) Seksi Pemerintahan

### a) Pelaksanaan Pilkades untuk Desa Sooka dan Desa Punung

Pilkades merupakan suatu pemilihan Kepala Desa yang dilakukan secara langsung oleh warga desa setempat. Kepala Desa diangkat oleh Bupati berdasarkan usulan Camat setelah memperhatikan pertimbangan BPD dan yang telah melaksanakan kegiatan pemilihan sebelumnya. Jadi pada dasarnya camat tidak terlibat secara langsung dalam proses ini. Camat hanya bertindak sebagai koordinator dan pengawas disamping BPD yang memiliki kewajiban penuh dalam pelaksanaan kegiatan ini. Berikut ini proses pemilihan Kepala Desa di Kecamatan Punung:

1. Kepala Desa dipilih langsung oleh penduduk desa dari calon yang memenuhi syarat yang dilaksanakan melalui tahap pencalonan dan tahap pemilihan.
2. Untuk pencalonan dan pemilihan Kepala Desa, BPD membentuk Panitia Pemilihan yang terdiri dari unsur perangkat desa, pengurus lembaga kemasyarakatan, dan tokoh masyarakat. Panitia pemilihan melakukan pemeriksaan identitas bakal calon berdasarkan persyaratan yang ditentukan, melaksanakan pemungutan suara, dan melaporkan pelaksanaan pemilihan Kepala Desa kepada BPD.
3. Panitia pemilihan melaksanakan penjaringan dan penyaringan Bakal Calon Kepala Desa sesuai persyaratan setelah itu Bakal Calon Kepala Desa yang telah memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai Calon Kepala Desa oleh Panitia Pemilihan.
4. Calon Kepala Desa yang berhak dipilih diumumkan kepada masyarakat dan dapat melakukan kampanye.



5. Calon Kepala Desa yang dinyatakan terpilih adalah calon yang mendapatkan dukungan suara terbanyak. Kemudian Panitia Pemilihan Kepala Desa melaporkan hasil pemilihan Kepala Desa kepada BPD.
6. Calon Kepala Desa yang terpilih disampaikan oleh BPD kepada Bupati melalui Camat untuk disahkan menjadi Kepala Desa Terpilih melalui Keputusan Bupati tentang Pengesahan Pengangkatan Kepala Desa Terpilih dan dilakukan pelantikan oleh Bupati.

b) Kekosongan perangkat desa (Kepala Dusun)

Pemilihan dan Pengangkatan Kepala Dusun dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip musyawarah yang melibatkan masyarakat sebagai pemilih. Sebelum dilakukan pemilihan dilakukan musyawarah terlebih dahulu untuk mengajukan nama-nama calon kepala dusun yang dilakukan oleh panitia pemilihan perangkat desa yang dibentuk berdasarkan SK Kepala Desa yang dilanjutkan dengan pemilihan oleh masyarakat. Setelah hasil pemilihan didapatkan maka hasil tersebut dilaporkan kepada camat untuk disetujui.

c) Pengadaan bimbingan, penyuluhan, konsultasi, serta peningkatan fasilitas pelaksanaan administrasi desa.

Masyarakat di Kecamatan Punung masih banyak yang kurang mengetahui mengenai pentingnya kegiatan administrasi. Sebagai contohnya masih ada beberapa masyarakat di Kecamatan Punung yang belum memiliki sertifikat tanah, hal ini dikarenakan minimnya kesadaran masyarakat akan arti penting sertifikat tanah tersebut. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka dibuat keputusan untuk mengadakan kegiatan bimbingan, penyuluhan, konsultasi, serta

peningkatan fasilitas pelaksanaan administrasi desa kepada masyarakat. Dalam hal ini yang dilibatkan adalah staf kecamatan.

2) Seksi Ketentraman dan Ketertiban

- a) Keputusan menyangkut program kerja pembinaan ketentraman dan ketertiban umum.

Dalam rangka peningkatan keamanan umum di Kecamatan Punung, maka dibuat program kerja pembinaan ketentraman dan ketertiban umum. Pembuatan program kerja tersebut melibatkan camat, Kasi Ketentraman dan Ketertiban beserta staf, kepolisian, serta kepala desa dari masing-masing desa dalam sebuah musyawarah. Proses pengambilan keputusan dimulai dari penyampaian ide-ide program yang dianggap akan mampu meningkatkan ketentraman dan ketertiban. Setelah mencapai kesepakatan mengenai program apa yang akan dilaksanakan maka selanjutnya adalah penentuan hari dan tanggal pelaksanaannya. Bila hari dan tanggal sudah ditentukan dan sudah mencapai kata sepakat maka program kerja pembinaan ketentraman dan ketertiban umum dapat segera disusun.

- b) Keputusan mengenai gerakan kerja bakti dua minggu sekali setiap RT
- Pengadaan gerakan kerja bakti ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kebersihan serta kenyamanan lingkungan sekitar. Dalam hal ini ibu camat memberikan tugas terhadap Kasi Ketentraman dan Ketertiban untuk mengkoordinasikan masyarakat. Keputusan ini merupakan inisiatif dari ibu camat sendiri sehingga para

pegawai kecamatan atau pihak lain tidak dilibatkan secara langsung dalam mengambil keputusan, keterlibatan para pegawai bersifat operasional.

c) Penanganan tanah longsor di Desa Kebonsari

Untuk menghindari jatuhnya korban maka keputusan berkaitan dengan musibah ini camat melalui perwakilannya segera mengkoordinir masyarakat untuk lebih waspada terhadap adanya kemungkinan terjadinya longsor yang lebih besar. Selanjutnya berkaitan dengan kerusakan yang terjadi akibat longsor tersebut, maka camat menurunkan tim bersama masyarakat untuk melakukan beberapa perbaikan atas kerusakan tersebut. Di sini dapat dilihat bahwa dalam menangani musibah seperti tanah longsor ini camat cenderung bertindak lebih cepat dalam mengambil keputusan.

3) Seksi Perekonomian dan Pembangunan

a) Pelaksanaan MUSRENBANG 2011

Untuk menentukan rencana pembangunan tahun 2011 di desa-desa se-Kecamatan Punung, tim kecamatan memutuskan untuk mengadakan penjaringan usulan Rencana Kegiatan Pembangunan (RKP) yang dilaksanakan oleh 13 desa dimana RKP tersebut merupakan skala prioritas usulan pembangunan. Pada kegiatan tersebut ditentukan juga kegiatan pembangunan di desa setempat yaitu swadaya murni masyarakat. Tim kecamatan yang terlibat dalam musyawarah ini terdiri dari camat, sekretaris camat, Kasi Ekbang, FK dan FT PNPM-



MP, serta pihak di luar kecamatan yang terdiri dari para tokoh masyarakat, lembaga desa, ketua RT/RW, PKK dan Perangkat desa.

- b) Keputusan Camat Punung No. 03 Tahun 2007 Tentang Tim Pembina Perlombaan Desa Kec. Punung Kab. Pacitan.

Keputusan mengenai pembentukan Tim Pembina Perlombaan Desa ini didasarkan pada hasil rapat Muspika (Musyawarah Pimpinan Kecamatan) yang melibatkan Kepala Cabang Dinas Kec. Punung dan Tim Penggerak PKK Kecamatan Punung.

- c) Keputusan Camat Punung No. 03 Tahun 2008 Tentang Tim Penilai Perlombaan Desa Kecamatan Punung Kab. Pacitan

Keputusan mengenai pembentukan Tim Penilai Perlombaan Desa ini didasarkan pada hasil rapat Muspika, Kepala Unit Pelaksana Teknis Kecamatan dan Tim Penggerak PKK Kecamatan Punung. Selain pembentukan Tim Pembina Perlombaan Desa musyawarah ini juga menghasilkan tugas-tugas dari Tim Pembina Perlombaan Desa antara lain:

- a. Mengadakan Penilaian, ke desa-desa di Wilayah Kecamatan Punung
- b. Melaporkan hasil pelaksanaan penilaian sesuai dengan bidang dan tugasnya kepada Camat Punung
- c. Semua tim merumuskan dan menentukan kejuaraan I, II, III tingkat kecamatan.

- 4) Seksi Kesejahteraan Sosial

a) Keputusan Camat Punung No. 451/15/408.63/2011 Tentang Panitia Peringatan Hari Besar Islam Kecamatan Punung Periode 2011-2014.

Penyusunan Panitia Peringatan Hari Besar Islam (PPHBI) ini didasarkan pada hasil musyawarah Muspika bersama KUA, MUI, DMI Kecamatan Punung.

b) Pendataan Perbandingan Rumah Tangga Miskin Berdasarkan PPLS 2008 dan Maskin Non Grema 2010 Kecamatan Punung

Pendataan Program Perlindungan Sosial (PPLS) bertujuan untuk pemutakhiran data yang nantinya akan digunakan untuk berbagai program perlindungan sosial, seperti Jaminan Kesehatan Masyarakat (JamKesMas), Program Keluarga Harapan (PKH), Beras untuk Orang Miskin (Raskin), Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM), dan lain-lain. Dalam pelaksanaan ini pihak Kecamatan Punung berserta masyarakat bekerja sama dengan pihak PPLS. Proses pendataan dimulai dari perwakilan desa yang mengajukan nama-nama masyarakat yang dianggap kurang mampu kepada pihak PPLS melalui camat. Selanjutnya petugas PPLS melakukan konfirmasi keberadaan rumah tangga miskin kepada ketua Satuan Lingkungan Setempat (SLS) dan melakukan kunjungan secara langsung untuk mendapatkan informasi keadaan sosial ekonomi rumah tangga tersebut.

Berikut ini tabel hasil verifikasi data PPLS 2008 tentang Pendataan Maskin Non Grema Propinsi Jatim Th. 2010

**Tabel 8**  
Perbandingan Rumah Tangga Miskin Berdasarkan PPLS 2008 dan  
Maskin Non Grema 2010 Kecamatan Punung

No.	Desa/ Kelurahan	PPLS 2008				PPLS 2010				Selisih
		HM	M	SM	Jml	HM	M	SM	Jml	
1.	Bomo	21	120	22	<b>163</b>	28	84	13	<b>125</b>	38
2.	Sooka	68	84	8	<b>160</b>	53	104	10	<b>167</b>	(7)
3.	Punung	31	185	104	<b>320</b>	40	161	93	<b>294</b>	26
4.	Mendolo Kidul	6	10	3	<b>19</b>	8	13	3	<b>24</b>	(5)
5.	Mendolo Lor	72	29	1	<b>102</b>	59	36	5	<b>100</b>	2
6.	Kendal	13	21	3	<b>37</b>	12	31	3	<b>46</b>	(9)
7.	Piton	41	43	12	<b>96</b>	36	39	8	<b>83</b>	13
8.	Wareng	42	43	6	<b>91</b>	31	37	5	<b>73</b>	18
9.	Mantren	33	95	13	<b>141</b>	57	90	10	<b>157</b>	(16)
10.	Ploso	92	78	12	<b>182</b>	89	108	11	<b>208</b>	(26)
11.	Gondosari	107	104	43	<b>254</b>	86	120	43	<b>249</b>	5
12.	Tinatar	81	35	5	<b>121</b>	67	49	6	<b>122</b>	(1)
13.	Kebonsari	26	15	8	<b>49</b>	25	14	4	<b>43</b>	6
<b>Jumlah</b>		<b>633</b>	<b>862</b>	<b>240</b>	<b>1.736</b>	<b>591</b>	<b>886</b>	<b>214</b>	<b>1.691</b>	<b>44</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Pacitan Tahun 2008 & 2010

5) Seksi Pemberdayaan Masyarakat

a) Penggunaan Alokasi Dana Desa Tahun 2012

Penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) disetiap tahunnya sudah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 37 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan dana Desa yaitu sebanyak 30% untuk Belanja Aparatur, Operasional Pemerintah Desa, dimana kewenangan sepenuhnya pada masing-masing desa. Kemudian sejumlah 70 % digunakan untuk biaya pemberdayaan masyarakat. Khususnya di



Kabupaten Pacitan biaya pemberdayaan masyarakat memiliki rincian sebagai berikut:

- a. Penyertaan modal usaha masyarakat melalui BUMDesa
- b. Perbaikan pendidikan (prioritas kegiatan PAUD)
- c. Kesehatan (Prioritas kegiatan POSKESDES)
- d. Rumah Pangan Lestari/Rumah Hijau (KRPL)
- e. Pembinaan kepemudaan
- f. Bidang perbaikan sarana Publik dalam skala kecil
- g. Biaya untuk pengadaan ketahanan pangan
- h. Perbaikan lingkungan pemukiman
- i. Teknologi tepat guna
- j. Pengembangan sosial budaya
- k. Program KB
- l. Dan sebagainya yang dianggap penting

Pada dasarnya kewenangan pengelolaan Alokasi Dana Desa dipegang sepenuhnya oleh masing-masing desa, camat atau diwakili oleh kepala seksi pemberdayaan masyarakat bertindak sebagai fasilitator dan pengawas dalam penggunaan ADD. Usulan jumlah dan jenis kegiatan dimusyawarahkan terlebih dahulu oleh masing-masing desa kemudian ditetapkan sesuai dengan kebutuhan. Karena kewenangan sepenuhnya dimiliki oleh desa maka camat tidak terjun secara langsung dalam penyusunan rencana ADD.

Tabel 9  
Rekapitulasi Alokasi Dana Desa (ADD) Tahap I Tahun 2012  
Kecamatan Punung

No.	Desa	Nama Kegiatan	Jumlah ADD
1.	Bomo	Rabat jalan dan Prasarana Pendidikan	106.751.000
		Realisasi	74.725.700
		Sisa	32.025.300
2.	Sooka	Rehap Panti PKK, Talut Jalan, Gedung TK	91.098.000
		Realisasi	63.768.600
		Sisa	27.329.400
3.	Punung	Pembangunan Kantor Desa	106.406.000
		Realisasi	74.484.200
		Sisa	31.921.800
4.	Mendolo Kidul	Pembuatan TPT	87.036.000
		Realisasi	60.925.200
		Sisa	26.110.800
5.	Piton	Rabat jalan	88.836.000
		Realisasi	62.186.600
		Sisa	26.651.400
6.	Kendal	Peny. Gapura, Plester lap voly, Pagar	87.058.000
		Realisasi	60.940.600
		Sisa	26.117.400
7.	Wareng	Rehap kantor desa	87.553.000
		Realisasi	61.267.100
		Sisa	26.265.900
8.	Mantren	Pintu gerbang, Tempat parkir	97.534.000
		Realisasi	68.273.800
		Sisa	29.260.200
9.	Mendolo Lor	Renovasi kantor desa	96.246.000
		Realisasi	67.372.200
		Sisa	28.873.800
10.	Ploso	Jembatan Dsn. Ploso	106.107.000
		Realisasi	74.274.900
		Sisa	31.832.100
11.	Gondosari	Panggung, saluran air, rehap gedung PAUD	99.591.000
		Realisasi	69.713.700
		Sisa	29.877.300
12.	Kebonsari	Pemb. Gedung TK	95.198.000
		Realisasi	66.638.600
		Sisa	28.559.400
13.	Tinatar	Pembuatan panti PKK	100.837.000
		Realisasi	70.585.900
		Sisa	30.251.100

Sumber: Data Rekapitulasi Perkembangan Fisik Dan Keuangan Bantuan Langsung Alokasi Dana Desa (ADD) Tahap I Tahun 2012 Kecamatan Punung

b) Keputusan Camat Punung No. 11 Tahun 2011 Tim Pembina Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) Kec. Punung Kab. Pacitan

Peningkatan kualitas manusia sebagai sumber daya pembangunan merupakan prasyarat utama memperbaiki derajat kesejahteraan rakyat yang berbasis keluarga, terutama karena dalam keluarga merupakan lingkungan yang paling dekat dengan manusia. Maka pembentukan Tim Pembina Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) diharapkan untuk bisa meningkatkan kualitas sumberdaya manusia tersebut. Dengan memperhatikan Keputusan Bupati No. 188.45/89/408.21/2011 Tentang Tim Pembina Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) Tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan di Kabupaten Pacitan serta berdasarkan rapat muspika bersama kepala UPT dan Kepala Desa se-Kecamatan Punung maka Camat memutuskan dan menetapkan pembentukan Tim Pembina Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) dengan tugas-tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan koordinasi dengan instansi di tingkat kecamatan, tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh pemuda serta tim pembina PKK kecamatan untuk mendorong tumbuhnya prakarsa dalam membentuk POSDAYA pada wilayahnya masing-masing.
2. Mengadakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait di tingkat kecamatan dan unsur-unsur masyarakat yang dipandang perlu untuk secara bersama-sama memfasilitasi terbentuknya Posdaya di masing-masing desa.



3. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Bupati melalui Tim Pembina Posdaya.

f. Keterlibatan bawahan dan pihak lain dalam pengambilan keputusan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa pengambilan keputusan merupakan hak prerogatif pemimpin. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pemimpin memiliki kekuasaan dan kewenangan, untuk membuat keputusan kelompok, dengan melibatkan semua anggota secara adil dan wajar. Memberikan solusi yang jelas dan tegas terhadap hal-hal kompleks, dan meminimalkan risiko dari potensi masalah.

Pemimpin juga harus memainkan peran sebagai koordinator dalam penyelesaian masalah. memotivasi setiap anggota untuk melakukan ikut berkontribusi dan dan berdiskusi secara terbuka. Mengidentifikasi masalah yang mendasari persoalan, mengembangkan proses pemecahan masalah. Lalu, memilih arah dan mengembangkan solusi pilihan untuk dipatuhi oleh semua anggota. Untuk itu, keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan sangatlah penting.

Seorang camat sebisa mungkin harus terjun secara langsung dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini penting karena camat sebagai pemimpin harus dapat mengontrol setiap kegiatan yang berlangsung, serta camat harus mampu menjadi panutan yang baik bagi para pegawainya. Selain itu seorang camat harus mampu memotivasi para pegawai untuk mau terlibat dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara terjun langsung dalam pengambilan keputusan tersebut. Dalam hal ini camat menyatakan:

*“Biasanya untuk masalah yang tidak bersifat prinsip diserahkan kepada sekretaris camat atau ketua seksi. Camat di sini bertindak sebagai koordinator sedangkan pelaksanaan dilakukan oleh ketua seksi yang bertanggung jawab terhadap sekretaris camat. Baru setelah itu sekretaris camat melaporkan kepada camat. Tapi jika memang diperlukan, maka saya juga ikut terjun secara langsung.”*

Sedangkan Bapak Setyo Budi menyatakan bahwa;

*“Tentu saja ibu camat terlibat secara langsung. Tapi memang ada beberapa masalah yang tidak ditangani secara langsung oleh ibu camat. Biasanya sebagai perwakilan dari ibu camat itu adalah sekretaris camat atau untuk masalah-masalah yang ringan kasi juga bisa mengatasi selama itu masih sesuai dengan batas-batasan yang ada.”*

Berdasarkan pernyataan tersebut, ibu camat memang sering terjun secara langsung dalam pengambilan keputusan. Meskipun begitu ada beberapa permasalahan yang tidak ditangani langsung oleh ibu camat. Hal ini mengindikasikan bahwa ibu camat tidak selalu terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Penyebabnya adalah kegiatan dari camat yang cukup banyak sehingga tidak semua dapat ditangani oleh Ibu Camat sendiri. Untuk itu camat membutuhkan staf-staf lain seperti sekcama ataupun para kasi untuk ikut berperan aktif dalam kegiatan pengambilan keputusan. Tidak jarang sekcama mewakili camat untuk mengambil keputusan. Meskipun begitu sekcama tetap harus bertanggung jawab dan melaporkan setiap keputusan yang diambil tersebut terhadap camat dan harus mendapat persetujuan dari camat.

Keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan merupakan hal mutlak, akan tetapi pengambilan keputusan bukanlah hal yang bisa dilakukan secara instan dan sembarangan terutama bila keputusan tersebut berkaitan dengan kepentingan banyak orang. Seorang pemimpin memang memiliki hak prerogatif dalam mengambil keputusan namun bukan berarti bahwa keterlibatan bawahan atau pihak-pihak lain tidak diperlukan. Keputusan yang baik adalah keputusan



yang diambil dengan proses dan pertimbangan yang matang. Untuk itu diperlukan alternatif-alternatif yang nantinya dijadikan sebagai kandidat dalam pengambilan keputusan.

Alternatif-alternatif tersebut tentunya saja tidak bisa muncul hanya dari satu orang saja, semakin banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan maka semakin banyak alternatif yang akan muncul. Sehingga keterlibatan pihak-pihak lain dalam pengambilan keputusan sangatlah diperlukan, terutama dalam pengambilan keputusan yang memerlukan analisis. Berkaitan dengan ini, Ibu Rini menyatakan bahwa;

*“Pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan itu sangat penting, selain untuk meningkatkan komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan, pelibatan pegawai juga akan menambah informasi dan bisa sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan. Untuk itu ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan, saya cukup sering meminta pendapat dan saran dari para pegawai termasuk beberapa pihak diluar kantor Kecamatan Punung seperti kepala desa misalnya.”*

Selanjutnya Bapak Bambang Dwi Cahyo menyatakan,

*“Ibu Rini cukup terbuka terhadap ide-ide yang disampaikan oleh para pegawai kecamatan. Setiap kali mengambil keputusan ibu camat seringkali mendiskusikannya dengan para pegawai kecamatan. Tidak hanya para pegawai, terkadang bila keputusan itu sifatnya lebih luas maka tokoh-tokoh masyarakat juga dilibatkan seperti kepala desa, kepala UPT, polsek, atau tokoh-tokoh masyarakat lain.”*

Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa selama proses pengambilan keputusan ibu camat selalu berusaha untuk melibatkan para pegawai kecamatan, bahkan bila pengambilan keputusan itu sifatnya luas dan berkaitan dengan masyarakat maka ibu camat juga melibatkan masyarakat, perangkat desa, serta lembaga-lembaga kemasyarakatan yang ada. Berikut ini pernyataan dari Bapak Tri selaku Kepala UPT KB/PP,



*“UPT KB/PP ini cukup sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Tapi itu disesuaikan juga dengan permasalahannya, biasanya kami dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam masalah yang berkaitan dengan program-program KB dan pemberdayaan perempuan, dan juga mengenai penanganan kesehatan masyarakat.”*

Pernyataan tersebut didukung oleh Bapak Susilo selaku Humas di Polsek

Punung yang menyatakan bahwa:

*“Untuk keputusan yang bersangkutan dengan keamanan polsek sudah pasti dilibatkan. Jadi bapak kapolsek beserta danramil diundang di kecamatan untuk melakukan rapat. Misalnya dalam waktu dekat ini untuk memperingati Hari Kemerdekaan Indonesia, kegiatannya apa saja, anggaran dari mana, kemudian bagaimana pengamanan kegiatan tersebut itu didiskusikan dalam rapat muspika, jadi tidak hanya dengan pihak polsek saja tapi juga dengan kepala UPT yang lain.”*

Berikut ini pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan pada masing-masing bidang keputusan:

- 1) Seksi Pemerintahan, melibatkan:
  - a) Kepala desa
  - b) Perangkat Desa
  - c) BPD (Badan Permusyawaratan Desa)
- 2) Seksi Ketentraman dan Ketertiban, melibatkan:
  - a) Polsek
  - b) Koramil
  - c) Kepala Desa
- 3) Seksi Perekonomian dan Pembangunan, melibatkan:
  - a) UPT Tanaman Pangan dan Peternakan
  - b) UPT Perhutanan dan Perkebunan
  - c) UPT TK/SD, SMP, SMA, MTs
  - d) Kepala Desa

- 4) Seksi Kesejahteraan Sosial, melibatkan:
  - a) UPT KB/PP (Keluarga Berencana/Pemberdayaan Perempuan)
  - b) UPT Puskesmas Punung, UPT Puskesmas Gondosari
  - c) Dharma Wanita
  - d) PKK
  - e) Kepala Desa
- 5) Seksi Pemberdayaan Masyarakat, melibatkan:
  - a) PKK
  - b) Dharma Wanita
  - c) UPT KB/PP
  - d) Kepala Desa

#### **4. Gaya kepemimpinan camat perempuan dalam pengambilan keputusan publik**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana cara dari pemimpin tersebut bersikap, memberikan perintah, dan bagaimana pemimpin tersebut melaksanakan kewajibannya. Dalam hal ini untuk mengetahui bagaimanakah gaya kepemimpinan camat terutama dalam pengambilan keputusan maka perlu dilihat bagaimana cara camat tersebut memimpin bawahannya ketika ia terlibat dalam pengambilan keputusan.

Berikut pernyataan dari ibu Rini:

*“Koordinasi dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan itu sangat penting, jadi dalam pengambilan keputusan saya sangat mendahulukan koordinasi baik dengan para pegawai kecamatan atau jika memang diperlukan kami juga melibatkan UPT-UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang terkait. Pelibatan pegawai di sini bisa berbentuk pemberian masukan atau ide-ide atau bisa juga berupa informasi-informasi. Selain itu saya menggunakan prinsip kekeluargaan dalam memimpin. Hal ini sangat*



*penting untuk membangun komunikasi dengan para staf sehingga bisa memperlancar dalam pengambilan keputusan terutama bila masalah tersebut membutuhkan pemecahan secara bersama.”*

Sedangkan Bapak Setyo Budi menyatakan bahwa:

*“Dalam memimpin pegawainya ibu camat cenderung menggunakan pendekatan secara kekeluargaan. Terutama dalam hal pengambilan keputusan ibu camat tidak mengambil keputusan sendiri, tetapi juga tidak sepenuhnya diserahkan kepada pegawainya walaupun memang ada beberapa permasalahan yang diserahkan kepada secam atau staf lain. Prinsip kekeluargaan sangat dipegang teguh oleh Ibu Rini, sehingga ketika ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya Ibu Rini tidak segan untuk membantu. Begitu juga dengan keputusan yang sifatnya punishment, biasanya ibu camat hanya mengingatkan saja kepada pihak yang melanggar, jadi tidak pernah ada hukuman khusus yang diberikan.”*

Bentuk koordinasi yang dilakukan oleh ibu camat dalam hal ini adalah dengan melakukan rapat bersama dengan pegawai-pegawai kecamatan. Rapat ini biasanya diadakan 2 minggu sekali. Selain untuk membicarakan permasalahan-permasalahan yang ada, rapat ini juga penting untuk menjalin komunikasi antara camat dengan para pegawai kecamatan maupun dengan masyarakat. Bapak Sukatno selaku Komandan Koramil Kecamatan Punung menyatakan bahwa:

*“Ibu Rini itu kalau menurut saya cukup komunikatif. Tidak hanya dengan pihak-pihak intern kecamatan saja, tapi dengan pihak luar kecamatan pun ibu camat selalu berusaha untuk menjalin hubungan baik. Dalam rapat pun begitu, ibu Rini tidak pernah bersikap kaku tapi justru terbuka terhadap ide-ide yang diutarakan oleh orang lain.”*

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti di lapangan, peneliti melihat bahwasanya Ibu Rini selaku camat di Kecamatan Punung ini selalu berusaha untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, sehingga bawahan akan mengerti keputusan apa yang nantinya akan dibuat oleh atasan selain itu pegawai juga akan merasa dihargai oleh atasan mereka. Akan tetapi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tidak semua permasalahan



selalu dibicarakan terlebih dahulu dengan bawahan tergantung dari jenis permasalahannya. Hal ini menunjukkan bahwa pada masing-masing bidang keputusan ibu camat menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang peneliti lakukan maka ada tiga cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ibu Rini sebagai camat di Kecamatan Punung. Yang pertama **memutuskan sendiri**, dalam hal ini ibu camat mengambil keputusan sendiri dan kemudian mengkomunikasikan keputusan kepada para staf kecamatan atau pihak lain yang bersangkutan.

Kedua, **konsultatif**. Dengan pendekatan ini, ibu camat berkonsultasi dengan para staf untuk mengumpulkan informasi yang akan mendukung pengambilan keputusan. Konsultasi ini bisa dilakukan dalam suasana pertemuan *one-on-one* atau secara informal maupun dalam rapat atau secara formal. Begitu informasi yang diperlukan terkumpul, ibu camat membuat keputusan dan mengkomunikasikannya dengan para staf dan pihak lain yang bersangkutan.

Ketiga, **konsensus** atau musyawarah untuk mufakat. Pendekatan ini melibatkan ibu camat dan staf kecamatan atau pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi untuk mencapai kesepakatan dalam pengambilan keputusan. Semua terlibat aktif untuk menyuarakan pendapatnya. Keputusan yang diambil merupakan hasil mufakat bersama yang diterima oleh semua pihak atau setidaknya memenuhi kuorum yang disyaratkan.

Berikut ini gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ibu Camat Punung dalam pengambilan keputusan berdasarkan bidang kerjanya:

- a. Seksi Pemerintahan

Berkaitan dengan bidang pemerintahan, Bapak Setyo Budi menyatakan bahwa;

*“Untuk pengambilan keputusan di bidang pemerintahan ibu camat lebih banyak melakukannya secara musyawarah. Baik itu secara formal maupun informal ibu camat sering mengajak saya atau staf-staf di seksi pemerintahan ini untuk berdiskusi mengenai permasalahan yang timbul.”*

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ibu camat dalam mengambil keputusan di bidang pemerintahan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Ini dapat dilihat dari cara mengambil keputusan ibu camat yang dilakukan secara musyawarah.

b. Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Bapak Bambang Dwi Cahyo menyatakan bahwa:

*“Biasanya jika permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan keamanan ibu camat cenderung lebih tegas namun tetap dengan musyawarah. Mengingat permasalahan keamanan itu merupakan hal yang sangat penting dalam menjaga ketentraman dan ketertiban, sehingga diperlukan pertimbangan yang matang dalam menentukan sebuah keputusan. Keterlibatan pihak-pihak seperti polsek, koramil dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan sebab pihak-pihak tersebut yang nantinya berperan penting dalam menjaga keamanan wilayah. Namun adakalanya ibu camat mengambil keputusan sendiri terutama jika permasalahan tersebut sifatnya urgent.”*

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa dalam mengambil keputusan pada bidang ini musyawarah sangat diperlukan namun ada saat dimana musyawarah tidak dilakukan karena situasi yang tidak memungkinkan. Meskipun ada saat dimana camat camat mengambil keputusan secara sepihak, tapi cara ini tidak bisa dikatakan sebagai gaya otokratis karena keterlibatan pihak lain ada meskipun dalam permasalahan yang berbeda. Untuk itu peneliti menyimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang ini adalah gaya kepemimpinan yang semi-otoriter.

c. Seksi Ekonomi dan Pembangunan

Bapak Suyatno menyatakan bahwa:

*“Untuk bidang ekonomi dan pembangunan ibu camat memang sering berdiskusi dengan staf kecamatan, jadi tidak semata-mata diputuskan oleh ibu camat sendiri secara sepihak. Selalu ada pihak yang dilibatkan dalam mengambil keputusan.”*

Selanjutnya Bapak Agus selaku Ka-UPT Tanaman Pangan dan Pertanian menyatakan:

*“Banyak pihak yang bekerja sama dengan seksi Ekonomi dan Pembangunan seperti UPT Tananaman Pangan dan Pertanian ini, kemudian ada juga UPT Perhutanan dan Perkebunan. Sehingga untuk pengambilan keputusannya pun banyak pihak yang dilibatkan. Biasanya ibu camat sebelum mengambil keputusan mengadakan rapat atau diskusi lebih dahulu. Jadi keputusan itu nantinya didaoatkan dari hasil rapat tersebut.*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ibu camat dalam pengambilan keputusan mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis dimana keputusan diambil secara bersama-sama dalam forum rapat atau diskusi.

d. Seksi Kesejahteraan Sosial

Ibu Misngatin menyatakan;

*“Sebagian besar pengambilan keputusan yang dilakukan ibu camat itu sifatnya demokratis, karena lebih banyak dilakukan dengan musyawarah. Walaupun itu juga tergantung dari permasalahannya, kalau permasalahan itu mendesak ibu camat mengambil keputusan sendiri. Sedangkan jika permasalahan tersebut diluar kemampuan dari ibu camat biasanya ibu camat menyerahkannya kepada pihak yang lebih memahami tetapi tetap dibawah pengawasan dari camat.*

Bapak Tri selaku Ka-UPT KB/PP menyatakan bahwa;



“UPT KB/PP ini cukup sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Terutama dalam masalah yang berkaitan dengan program-pogram KB dan pemberdayaan perempuan, dan juga mengenai penanganan kesehatan masyarakat. Untuk masalah kesehatan biasanya pihak puskesmas punung juga dilibatkan, mengingat keterbatasan kami dalam hal yang sifatnya medis. Jadi untuk yang berkaitan dengan kesehatan, kami dan pihak kecamatan lebih banyak menyerahkannya pada pihak puskesmas meskipun keputusan tetap berada di tangan camat.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang diterapkan di bidang kesejahteraan sosial adalah gaya kepemimpinan demokratis. Namun karena adanya keterbatasan pengetahuan camat dalam bidang-bidang tertentu, seringkali ibu camat dalam mengambil keputusan meminta bantuan terhadap pihak-pihak yang lebih memahami. Hal ini menunjukkan bahwa selain gaya kepemimpinan demokratis, ibu camat juga menggunakan pendekatan secara *consultative*.

e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat

Berkaitan dengan bidang pemberdayaan masyarakat, Bapak Bambang selaku Kepala seksi Pemberdayaan Masyarakat menyatakan;

“Pengambilan di bidang pemberdayaan masyarakat hampir tidak berbeda dengan pengambilan keputusan di bidang lainnya. Ibu camat selalu mendengarkan pendapat baik itu dari staf atau kepala UPT yang bersangkutan. Contohnya pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengawasan terhadap penggunaan Alokasi Dana Desa pengambilan keputusan dilakukan secara ketat namun transparan serta melalui proses analisa bersama. Tujuannya adalah untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan dari anggaran tersebut.”

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pada bidang pemberdayaan masyarakat ibu camat menggunakan gaya kepemimpinan demokratis

yang dicirikan dalam pengambilan keputusan yang secara transparan dan dilakukan secara bersama.

Berikut ini tabel perbandingan gaya kepemimpinan ibu Camat Punung dalam mengambil keputusan berdasarkan bidang keputusannya:

**Tabel 10**  
**Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bidang Keputusan**

No.	Bidang Keputusan	Gaya Kepemimpinan
1.	Pemerintahan	Demokratis
2.	Ketentraman dan Ketertiban	Semi-Otoriter
3.	Perekonomian dan Pembangunan	Demokratis
4.	Kesejahteraan Sosial	Demokratis
5	Pemberdayaan Masyarakat	Demokratis

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa pada bidang Pemerintahan, Perekonomian dan Pembangunan, Pemberdayaan Masyarakat, serta Kesejahteraan Sosial gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ibu camat adalah demokratis. Sedangkan pada bidang Ketentraman dan Ketertiban gaya pengambilan keputusan cenderung ke arah semi-otoriter.

Di lihat dari tabel perbandingan gaya kepemimpinan yang diterapkan Ibu Rini dalam pengambilan keputusan pada masing-masing bidang, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan camat perempuan di Kecamatan Punung adalah gaya kepemimpinan Demokratik. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini senang menerima saran dan kritik, mengutamakan kerjasama dan *teamwork*, serta memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berani bertindak.

### C. Analisa dan Interpretasi Data

#### 1. Cara pengambilan keputusan camat perempuan di Kecamatan

##### Punung:

##### a. Proses pengambilan keputusan.

Wahab (2008:18) menyatakan bahwa, "Pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia." Alternatif-alternatif tersebut tentunya memiliki berbagai kemungkinan dan resiko yang berbeda-beda. Maka dari itu perlu dianalisis terlebih dahulu mana alternatif yang terbaik untuk mengatasi atau memecahkan suatu permasalahan dimana dalam pengambilan keputusan tersebut tidak terjadi secara kebetulan dan harus didasarkan pada sistematika tertentu.

Dari data yang telah disajikan sebelumnya diketahui bahwa di Kecamatan Punung fungsi pengambilan keputusan selain merujuk pada ketentuan yang berlaku juga tidak urung melibatkan peran bawahan maupun tokoh-tokoh masyarakat yang bersangkutan. Sebelum mengambil keputusan dilakukan rapat terlebih dahulu bersama dengan staf atau pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Pihak-pihak tersebut misalnya kepala desa, kepala UPT terkait contohnya UPT Puskesmas Punung, UPT Tanaman Pangan dan Peternakan, UPT HUTBUN, UPT TK/SD/SMP, dan lain-lain.

Dalam rapat ini dilakukan analisa terhadap permasalahan yang ada, serta mencari solusi untuk menghadapi masalah tersebut. Ide-ide dari orang-orang yang terlibat dalam rapat tersebut ditampung kemudian dilakukan analisis ide solusi yang paling memungkinkan untuk dilakukan dengan resiko yang terkecil.



Setelah ditemukan solusi yang terbaik maka keputusan segera ditetapkan oleh camat atau perwakilannya.

Secara umum, langkah-langkah pengambilan keputusan yang dilakukan di Kecamatan punung adalah sebagai berikut:

- 1) Proses identifikasi atau perumusann permasalahan
- 2) Pengumpulan dan penyusunan beberapa kemungkinan cara atau alternatif pemecahan masalah atau penyelesaian masalah yang relevan
- 3) Pengembangan dan evaluasi terhadap alternatif-alternatif yang ada
- 4) Pemilihan alternatif terbaik
- 5) Implementasi keputusan dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai

Proses pengambilan keputusan seperti yang dijelaskan di atas, mencerminkan penggunaan teori pengambilan keputusan rasional komprehensif. Menurut teori ini pengambilan keputusan yang pertama kali dilakukan adalah menganalisis permasalahan yang ada, dilanjutkan dengan meneliti atau membandingkan alternatif-alternatif yang ditawarkan, resiko-resiko yang mungkin dihadapi dari alternatif-alternatif tersebut, sampai pada penetapan alternatif terbaik.

Selanjutnya keputusan yang dilakukan secara musyawarah seperti yang dilakukan oleh ibu camat Punung memiliki kelebihan sebagai berikut:

- 1) Kemungkinan mendapatkan informasi yang lengkap. Dalam sebuah diskusi kelompok sudah pasti terdapat beberapa pihak yang terlibat. Dari sini akan terhimpun berbagai pengalaman dan pandangan dari orang-orang yang terlibat tersebut.

- 2) Banyak alternatif yang muncul, karena pihak-pihak yang dilibatkan mempunyai informasi banyak dalam jumlah dan ragamnya dan dapat mengidentifikasi lebih banyak kemungkinan.
- 3) Keputusan secara musyawarah lebih berterima. Hal ini disebabkan karena keputusan yang dilakukan secara musyawarah cenderung mempertimbangkan banyak pandangan dan pendapat, sehingga kemungkinan mendapat persetujuan dari banyak pihak lebih besar.
- 4) Tercapainya kepentingan dan tujuan bersama. Keputusan yang dilakukan secara musyawarah dan melibatkan banyak orang cenderung akan menghindari munculnya sebuah keputusan yang hanya menguntungkan satu pihak saja.

Pada dasarnya pengambilan keputusan secara musyawarah merupakan cara pengambilan keputusan yang cukup baik karena mengutamakan kepentingan banyak orang disamping kepentingan individu. Di samping kelebihan tersebut pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah juga memiliki kelemahan yaitu memakan waktu yang banyak. Keputusan kelompok diperoleh dari hasil diskusi yang panjang, banyak waktu dipakai untuk rapat-rapat. Sehingga cara pengambilan keputusan seperti ini tidak cocok untuk diterapkan ketika menghadapi permasalahan yang sifatnya *urgent*. Untuk itu proses pengambilan keputusan memerlukan metode yang efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu.

Secara umum proses pengambilan keputusan yang diterapkan Ibu Camat mencerminkan kriteria pengambilan keputusan yang demokratis, karena



pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak oleh camat sebagai pemimpin melainkan dilakukan secara musyawarah. Dalam hal ini ibu camat selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk memberikan aspirasinya demi terwujudnya visi dan misi dari kecamatan tersebut. Ini penting, karena dengan dilibatkannya pegawai, camat dapat memberikan ruang gerak yang maksimal kepada pegawai dalam bekerja. Di sisi lain, hal ini akan memudahkan camat dalam pengambilan keputusan, sebab semakin banyak masukan maka akan semakin banyak pula kemungkinan ditemukannya solusi yang terbaik

- b. Proses pengambilan keputusan pada masing-masing bidang keputusan dan bentuk-bentuk keputusan yang diambil.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya Kecamatan Punung terbagi menjadi beberapa bidang kerja mulai dari Camat, Sekretariat, Seksi Pemerintahan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban, Seksi Perekonomian dan Pembangunan, Seksi Kesejahteraan Sosial, Seksi Pemberdayaan Masyarakat, Kelompok Jabatan Fungsional. Dari masing-masing seksi tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda-beda seperti yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. Dengan tugas dan fungsi yang berbeda-beda tersebut maka permasalahan yang dihadapi pun berbeda sehingga membutuhkan penanganan yang berbeda-beda pula.

Menurut hasil wawancara dengan narasumber, pada dasarnya cara pengambilan keputusan pada masing-masing bidang kerja tersebut adalah sama yaitu dengan cara bermusyawarah terlebih dahulu. Hanya saja jika permasalahan tersebut dilihat dari tingkat kedaruratannya, pengambilan keputusan yang dilakukan berbeda. Bila permasalahan yang dihadapi bersifat *urgent* atau darurat



maka pada saat itu juga camat atau orang yang diberi kewenangan dapat segera mengambil keputusan tanpa bermusyawarah terlebih dahulu.

Sebaliknya bila sebuah permasalahan tidak bersifat darurat atau memiliki jangka waktu yang memungkinkan, maka dilakukan musyawarah dahulu untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Musyawarah tersebut bisa dilakukan secara formal yaitu dengan rapat atau dengan cara informal misalnya dengan berbincang-bincang di sela waktu kerja. Untuk itu seorang camat harus bisa membedakan mana permasalahan yang membutuhkan keputusan yang cepat dan mana permasalahan yang perlu dianalisis dalam menentukan keputusan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan cara pengambilan keputusan tidak dilihat dari bidang kerja yang ada melainkan dilihat dari tingkat kedaruratan dari sebuah permasalahan. Bila muncul sebuah permasalahan yang sifatnya darurat maka camat dengan segera menurunkan pihak yang berkewenangan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Namun bila permasalahan itu sifatnya tidak darurat maka Ibu Camat lebih sering mengadakan rapat atau musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil sebuah keputusan. Ini menunjukkan ciri teori pengambilan keputusan rasional komprehensif dimana penyelesaian sebuah permasalahan ditetapkan rangkingnya sesuai urutan kepentingannya mana yang harus didahulukan dan mana yang bisa ditunda.

Apabila dilihat keefektifan dan efisiensi antara pengambilan keputusan secara musyawarah atau individu, maka hal ini tergantung pada kriteria apa yang dipakai sebagai ukuran efektif. Bila diukur dengan derajat akurasi, sudah pasti keputusan yang dilakukan secara musyawarah lebih akurat. Meskipun tidak selalu bahwa sebuah kelompok lebih bermutu dibandingkan individu, akan

tetapi dengan dilibatkannya banyak pihak akan meningkatkan mutu dari pengambilan keputusan itu sendiri

Selanjutnya bila dimaksud keefektifan dan keefesienan tersebut diukur dari sudut pandang kecepatan (faktor waktu) maka keputusan individual menjadi lebih efektif, karena tidak perlu melalui proses diskusi yang berebelit-belit. Keputusan kelompok bisa jadi tidak efisien dibandingkan dengan keputusan individual, bila diukur dari waktu yang dipakai untuk mengambil keputusan. Untuk itu proses pengambilan keputusan memerlukan metode yang efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, sehingga perlu mempertimbangkan faktor sebagai berikut:

- 1) Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan.
- 2) Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil.
- 3) Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengelola kegiatan pengambilan proses tersebut.

Dalam hal ini ibu camat cukup mampu untuk membedakan tingkatan kepentingan dari sebuah permasalahan. Sebagai contohnya, ibu camat yang biasanya menggunakan metode musyawarah dalam mengambil keputusan, tapi untuk permasalahan seperti penanganan bencana tanah longsor ibu camat mengambil keputusan secara cepat tapi tetap dengan pertimbangan tertentu. Ini menunjukkan bahwa ibu camat mampu menggunakan kewenangannya sebagai pemimpin dalam pengambilan sebuah keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

- c. Keterlibatan bawahan dan pihak lain dalam pengambilan keputusan.

Siagian (2008:38) menyatakan bahwa salah satu persyaratan kepemimpinan yang perlu dipenuhi oleh seorang pemimpin adalah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasional. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah harus mampu mengambil keputusan dalam segala kondisi.

Seorang pemimpin dituntut untuk bisa mengendalikan atau mempengaruhi karyawannya untuk bertindak sesuai dengan keinginannya tanpa melanggar batas-batas yang ditentukan. Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dibandingkan orang lain atau bawahannya dan salah satunya adalah kemampuan untuk mengambil keputusan. Bila fungsi ini dapat dilaksanakan dengan baik oleh seorang pemimpin maka ini akan mempertegas kemampuannya dalam memimpin.

Sebaliknya bila pemimpin tidak mampu melaksanakan fungsi pengambilan keputusan, bawahan cenderung akan meragukan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin. Maka Ibu Camat dituntut untuk mampu mengambil keputusan baik keputusan yang harus diambil secara cepat oleh Ibu Camat sendiri maupun keputusan yang harus melalui tahap analisis, sehingga keterlibatan camat dalam pengambilan keputusan sangatlah diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang peneliti lakukan Ibu Camat sering terjun secara langsung dalam proses pengambilan keputusan. Namun keterlibatan bawahan juga selalu diupayakan oleh ibu camat dalam sebagian besar pengambilan keputusan. Upaya yang dilakukan oleh ibu camat dalam memotivasi bawahan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan



adalah dengan metode motivasi langsung (*direct motivation*) dan motivasi tidak langsung (*indirect motivation*).

Motivasi langsung diwujudkan dalam bentuk ibu camat menanyakan pendapat bawahan secara langsung mengenai permasalahan yang tengah dihadapi, dan meminta ide solusi yang mungkin untuk dilakukan. Sedangkan motivasi tidak langsung dilakukan dengan dilibatkannya bawahan baik itu staf kecamatan Punung, Ka-UPT, termasuk kepala desa dalam sebuah forum rapat. Metode ini dapat diterapkan dengan cara formal atau dalam rapat dan juga secara informal atau secara *one-on-one*.

Jika dilihat dari teori kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt maka keterlibatan ibu camat dalam mengambil keputusan cenderung berorientasi kepada bawahan. Perilaku pemimpin yang bertitik tolak pada pandangan ini akan mengizinkan bawahan untuk berfungsi dalam mengambil keputusan dengan batas-batas tertentu.

Akan tetapi perlu diingat bahwa kecenderungan pemimpin untuk menyerahkan sebuah permasalahan terhadap bawahan bisa menimbulkan suatu ketergantungan dari pemimpin terhadap bawahan. Bila seorang pemimpin terlalu banyak memberikan kewenangan kepada bawahan maka akan muncul rasa keraguan dari bawahan terhadap kemampuan pemimpin tersebut dalam mengambil keputusan. Bila hal ini terjadi, besar kemungkinan bahwa para bawahan juga akan meragukan kapasitasnya sebagai pemimpin.

Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan lazimnya menjadi tolak ukur kompetensi dan kredibilitas yang dimilikinya. Jika pemimpin lamban dan ragu-ragu dalam bertindak, anak buah akan melihat

pemimpin sebagai orang yang *indecisive*, takut, dan tidak tegas sehingga membuat mereka mempertanyakan kemampuan pemimpin tersebut, bahkan kehilangan kepercayaan.

Untuk menunjukkan bahwa seorang pemimpin itu layak disebut sebagai seorang pemimpin maka sebisa mungkin ia harus selalu berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Sama halnya dengan ibu camat di Kecamatan Punung, akan lebih baik bila ibu camat selalu terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Ini penting mengingat masih banyaknya keragu-raguan mengenai kemampuan kepemimpinan seorang perempuan.

Tannenbaum dan Schmidt menyatakan bahwa pilihan-pilihan pemimpin mengenai prosedur pengambilan keputusan mencerminkan kekuatan pemimpin tersebut, kekuatan para bawahan, dan kekuatan situasi tertentu. Ini berarti bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan maka kemampuannya dalam memimpin dapat dikatakan kuat. Sebaliknya seorang pemimpin yang tidak mampu untuk mengambil keputusan yang tepat, maka kekuatan kepemimpinannya dianggap lemah.

## **2. Gaya kepemimpinan camat perempuan dalam pengambilan keputusan publik.**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerjasama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya termasuk dalam hal pengambilan keputusan.

Beberapa pemimpin memiliki pandangan yang berbeda-beda ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan, sehingga cara pemimpin tersebut ketika mengambil sebuah keputusan juga berbeda-beda. Pencapaian efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin memimpin bawahannya. Secara ideal pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang bisa mengendalikan seluruh anggota/bawahannya yang dengan bekerja sama mencapai tujuan yang diharapkan bersama serta ketepatan dalam mengambil keputusan.

Dari data fokus yang telah disajikan sebelumnya, pada beberapa bidang kerja dimana gaya pengambilan keputusan yang diterapkan sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Hanya pada bidang ketentraman dan ketertiban saja yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan semi-otokratis. Ini menunjukkan bahwa ibu camat dalam mengambil sebuah keputusan selain dilandasi oleh prosedur dan teknik yang ada, juga melihat pada jenis permasalahan yang dihadapi. Jadi selain melihat pada prosedur yang ada, pengambilan keputusan juga harus dilandasi oleh informasi yang tepat (*accurate*), benar (*reliable*) dan tepat waktu (*timelines*).

Dalam mengambil keputusan Ibu camat menggunakan tiga cara, yaitu dengan memutuskan sendiri, secara konsultatif, dan konsensus. Meskipun sebagian besar pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah, namun ada kalanya ibu camat mengambil keputusan sendiri. Cara ini diterapkan ketika ibu



camat memang memiliki informasi cukup dan pengetahuan yang diperlukan serta pada saat menghadapi sebuah permasalahan yang sifatnya mendesak.

Ketepatan waktu (*timelines*) dalam mengambil keputusan yang sifatnya mendesak sangatlah penting terutama bila keputusan itu menyangkut hal yang dapat membahayakan orang banyak. Untuk itu proses musyawarah yang membutuhkan proses yang berbelit-belit tidak perlu dilakukan. Sebagai contohnya dalam menghadapi bencana alam tanah longsor, bila tidak segera dilakukan tindakan maka bisa saja hal ini akan mengancam keselamatan penduduk. Maka dalam hal ini camat dituntut untuk dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Akan tetapi pengambilan keputusan dengan cara ini sangat jarang dilakukan, hanya pada saat keadaan yang *urgent* saja.

Selanjutnya pengambilan keputusan secara konsultatif dimana ibu camat berkonsultasi dengan para staf dan pihak lain yang terlibat untuk mengumpulkan informasi yang akan mendukung pengambilan keputusan. Cara pengambilan keputusan seperti ini biasanya diterapkan ketika seorang pemimpin memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai permasalahan yang dihadapi. Untuk itu ibu camat memerlukan pihak lain yang lebih mengerti dan memiliki pengetahuan dalam bidang tersebut. Contohnya adalah dalam hal kesehatan, ibu camat membutuhkan peranan dari pihak-pihak yang mengerti tentang permasalahan medis misalnya puskesmas.

Cara yang terakhir adalah **konsensus** atau musyawarah untuk mufakat. Pengambilan keputusan dengan cara ini bisa dikatakan sebagai pengambilan keputusan yang bijak, karena banyak pihak yang terlibat aktif untuk menyuarakan pendapatnya. Keputusan yang diambil merupakan hasil mufakat bersama yang

diterima oleh semua pihak, sehingga kepentingan bersama lebih bisa tercapai dengan cara ini. Cara ini paling sering diterapkan oleh ibu camat ketika mengambil sebuah keputusan.

Menurut penelitian yang peneliti lakukan, jika dilihat dari gaya kepemimpinan Kontinum maka cara ibu camat memimpin ketika terlibat dalam pengambilan keputusan mencerminkan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Dalam hal ini tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan yang diterapkan oleh ibu camat adalah *joining* yaitu pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam pengambilan keputusan dengan batas-batas yang telah ditentukan. Hal ini bisa dilihat ketika pengambilan keputusan ibu camat tidak segan-segan untuk menanyakan pendapat bawahan secara langsung sebelum beliau mengambil keputusan.

Karakteristik kepemimpinan seperti tersebut di atas cenderung mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis. Terbukti bahwa pada saat proses pengambilan keputusan ibu camat bersedia untuk menerima saran dan kritik dengan hati yang lapang, mengutamakan kerjasama dan *teamwork* atau koordinasi, serta memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berani bertindak. Maksud dari bertindak dalam hal ini adalah, berani untuk mengambil keputusan sesuai dengan kewenangan yang diberikan oleh ibu camat dan mampu bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil tersebut.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

1. Camat merupakan salah satu perwujudan seorang pemimpin yang memimpin suatu wilayah tertentu (kecamatan) dengan tugas dan wewenang sebagaimana ditetapkan dan diatur dalam Undang-Undang. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat dalam segala kondisi, terutama bagi pemimpin perempuan yang harus mampu menunjukkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin. Begitu pula dengan Ibu camat Punung yang juga memiliki kewajiban untuk mengambil keputusan dalam batas-batas kewenangannya.
2. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 pasal 15 ayat 1 tentang Kecamatan, camat menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang meliputi:
  - a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
  - b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
  - c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
  - d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
  - e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
  - f. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;



- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.
3. Proses pengambilan keputusan di Kecamatan Punung dilakukan dengan cara mengadakan rapat. Dalam rapat tersebut dilakukan diskusi dan analisis mengenai permasalahan yang sedang dihadapi, penyampaian ide-ide/alternatif-alternatif dari pihak yang terlibat. Selanjutnya, alternatif-alternatif tersebut dianalisis mana yang sesuai dan dianggap paling memungkinkan untuk dilaksanakan dengan resiko yang paling sedikit dan tingkat keberhasilan yang paling besar. Jika sudah ditemukan alternatif yang terbaik maka keputusan segera ditetapkan.
4. Pengambilan keputusan pada masing-masing bidang kerja di Kecamatan Punung pada dasarnya adalah sama. Namun jika dilihat dari tingkat kedaruratan sebuah permasalahan, maka proses yang dilalui akan berbeda. Jika permasalahan yang dihadapi sifatnya *urgent* maka keputusan akan dilakukan secara cepat. Jika permasalahan tersebut bukan permasalahan yang sifatnya *urgent* maka sebelum pengambilan keputusan dilakukan analisis terlebih dahulu.
5. Dalam proses pengambilan keputusan ibu camat selalu berusaha untuk melibatkan staf kecamatan Punung, Kepala UPT, Kepala Desa serta tokoh lain yang berkaitan dengan permasalahan. Namun keterlibatan pihak-pihak tersebut disesuaikan dengan *job desk* masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa cara memimpin ibu Camat Punung dalam pengambilan keputusan cenderung mencerminkan gaya kepemimpinan

demokratis. Terbukti bahwa pada saat proses pengambilan keputusan ibu camat mau dan senang menerima saran dan kritik, mengutamakan kerjasama dan *teamwork* atau koordinasi, serta memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berani bertindak atau ikut mengambil keputusan.

## B. SARAN

1. Dalam pengambilan keputusan adanya informasi-informasi yang tepat dan *up to date* sangatlah penting untuk mendukung keputusan yang akan diambil nantinya. Untuk itu hendaknya akses informasi lebih ditingkatkan lagi di Kecamatan Punung.
2. Dalam pengambilan keputusan sebaiknya dipertimbangkan kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya manusia yang ada. Hal ini diperlukan karena karyawan yang ahli dan kompeten akan berimplikasi pada kualitas keputusan itu sendiri.
3. Dalam penelitian ini peneliti tidak meneliti tentang gaya kepemimpinan camat perempuan secara umum, maka dalam penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti tentang gaya kepemimpinan secara umum dilihat dari penggunaan wewenang dan kekuasaan, pengawasan kerja bawahan, pelaksanaan fungsi motivasi, serta komunikasi antara atasan dengan bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 1995. *Nuansa Psikologi Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Insan Kamil Dan Pustaka Pelajar.
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1988. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1987. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Budiman, Arif. 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga, Cetakan Kedua*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*. Malang
- Echols, Jhon M. dan Hasan Sadily. 2002. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Effendy, O. U. 1989. *Psikologi Manajemen Dan Administrasi*. Bandung: PT. Mandar Maju.
- Istianto, Bambang. 2009. *Manajemen Pemerintahan Dalam Persepektif Pelayanan Publik*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Jarmanto. 1983. *Kepemimpinan Sebagai Ilmu Dan Seni*. Yogyakarta: Liberty.
- Kamal. 2001. *Antara Kepemimpinan Perempuan Dan Perempuan Pemimpin*. Jurnal Politik Akses. Surakarta: Era Intermedia.
- Kartono, Kartini. 1985. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 1992. *Psikologi Wanita (Menenal Ibu Dan Anak)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Analaisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, S.C. Utami. 1985. *Emansipasi Dan Peran Ganda Wanita Indonesia*. Jakarta: UI Press



- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Grasfindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Jakarta: PT. Grasfindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi. Ed. 10*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rustandi, R. Achmad. 1985. *Gaya Kepemimpinan – Pendekatan Bakat Situasional*. Bandung: PT. Armico.
- Schemerhorn, John R. Jr. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simon, Herbert A. 2004. *Administrative Behavior (Perilaku Administrasi) Suatu Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwondo, Nani. 1981. *Kehidupan Wanita Indonesia dalam Hukum dan Masyarakat*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tan, Melly G. 1991. *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan?* Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, N (2001). *Perempuan Dan Pendidikan Politik Dalam Keluarga*. Surakarta: Era Intermedia.
- Wahab, S.A. 2008. *Analisis Kebijakan (Dari Formulasi Ke Implementasi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

## **UNDANG-UNDANG**

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Pemerintah Daerah

Undang-Undang No. 10 Tahun 2008 Tentang Pemilu Legislatif

Undang-Undang No. 2 Tahun 2011 Tentang Partai Politik

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan

Peraturan Bupati Pacitan No 69 Tahun 2007 Tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan



## INTERVIEW GUIDE

### 1. Camat Kecamatan Punung

1. Bagaimana pendapat ibu mengenai kepemimpinan perempuan?
2. Menurut ibu bagaimana respon masyarakat atas kepemimpinan perempuan?
3. Seberapa jauh wewenang/kekuasaan yang dimiliki camat dalam pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan publik?
4. Apakah ibu terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan tersebut?
5. Dalam pengambilan keputusan apakah ibu melibatkan karyawan atau mungkin tokoh-tokoh masyarakat?
6. Upaya apa saja yang ibu lakukan dalam rangka memotivasi bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan?
7. Dalam hal keterlibatan bawahan, apakah hanya sebatas penyampaian ide atau bagaimana mohon dijelaskan?
8. Dalam pengambilan keputusan proses/langkah-langkah apa saja yang harus dilalui?
9. Di Kecamatan Punung terdapat beberapa bidang kerja dari masing-masing bidang tersebut proses pengambilan keputusan apakah sama atau berbeda-beda?
10. Menurut ibu seberapa penting komunikasi antara pemimpin dengan bawahan dalam hal pengambilan keputusan?
11. Lalu bagaimana cara ibu berkomunikasi baik dengan bawahan maupun dengan masyarakat?



## 2. Staf Kecamatan Punung

1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah karakteristik kepemimpinan yang diterapkan oleh ibu Rini selaku camat?
2. Dalam menghadapi sebuah permasalahan bagaimana cara ibu Rini mengatasinya terutama dalam hal pengambilan keputusan?
3. Menurut bapak/ibu apakah ibu Rini cukup terbuka terhadap ide-ide dari para karyawan?
4. Dalam pengambilan keputusan proses/langkah-langkah apa saja yang harus dilalui?
5. Dalam proses pengambilan keputusan apakah Ibu Rini terlibat secara langsung?
6. Di Kecamatan Punung terdapat beberapa bidang kerja dari masing-masing bidang tersebut proses pengambilan keputusan apakah sama atau berbeda-beda?
7. Dalam pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan publik adakah tokoh masyarakat yang dilibatkan? Jika ada siapa saja?
8. Menurut bapak/ibu bagaimana cara ibu Rini dalam berkomunikasi dengan karyawan?
9. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai kepemimpinan perempuan?
10. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai respon masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan?

### 3. Kepala UPT se-Kecamatan Punung dan Kepala Desa

1. Menurut bapak/ibu bagaimanakah karakteristik kepemimpinan yang diterapkan oleh ibu Rini selaku camat?
2. Dalam menghadapi sebuah permasalahan bagaimana cara ibu Rini mengatasinya terutama dalam hal pengambilan keputusan?
3. Dalam permasalahan apa saja UPT ini dilibatkan dalam pengambilan keputusan?
4. Menurut bapak/ibu apakah ibu Rini cukup terbuka terhadap ide-ide dari pihak lain?
5. Dalam pengambilan keputusan proses/langkah-langkah apa saja yang harus dilalui?
6. Dalam proses pengambilan keputusan apakah Ibu Rini terlibat secara langsung?
7. Menurut bapak/ibu apakah ibu Rini mampu menjalin komunikasi baik dengan staf kecamatan maupun pihak-pihak luar kecamatan terutama menyangkut pengambilan keputusan?
8. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai kepemimpinan perempuan?
9. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai respon masyarakat terhadap kepemimpinan perempuan?

### CURICULUM VITAE

Nama : Lusia Widhiariantini  
 NIM : 0810310278  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Tempat/Tanggal Lahir : Pacitan, 14 Februari 1990  
 Alamat : RT 01/RW 03, Ds. Kendal

Kecamatan Punung, Kabupaten Pacitan

Agama : Islam  
 E-mail : [ucie\\_dudul@yahoo.com](mailto:ucie_dudul@yahoo.com)

**Pendidikan Formal :**

Periode			Pendidikan
Tahun		Tahun	
1996	-	2002	SD Negeri Kendal
2002	-	2005	SMP N 1 Punung
2005	-	2008	SMAN 1 Pacitan
2008	-	2012	Universitas Brawijaya

**Pendidikan Non Formal :**

1. Desktop Application Training Professional Level pada tahun 2011
2. Preparation TOEFL (Test Of English As A Foreign Language) pada tahun 2012





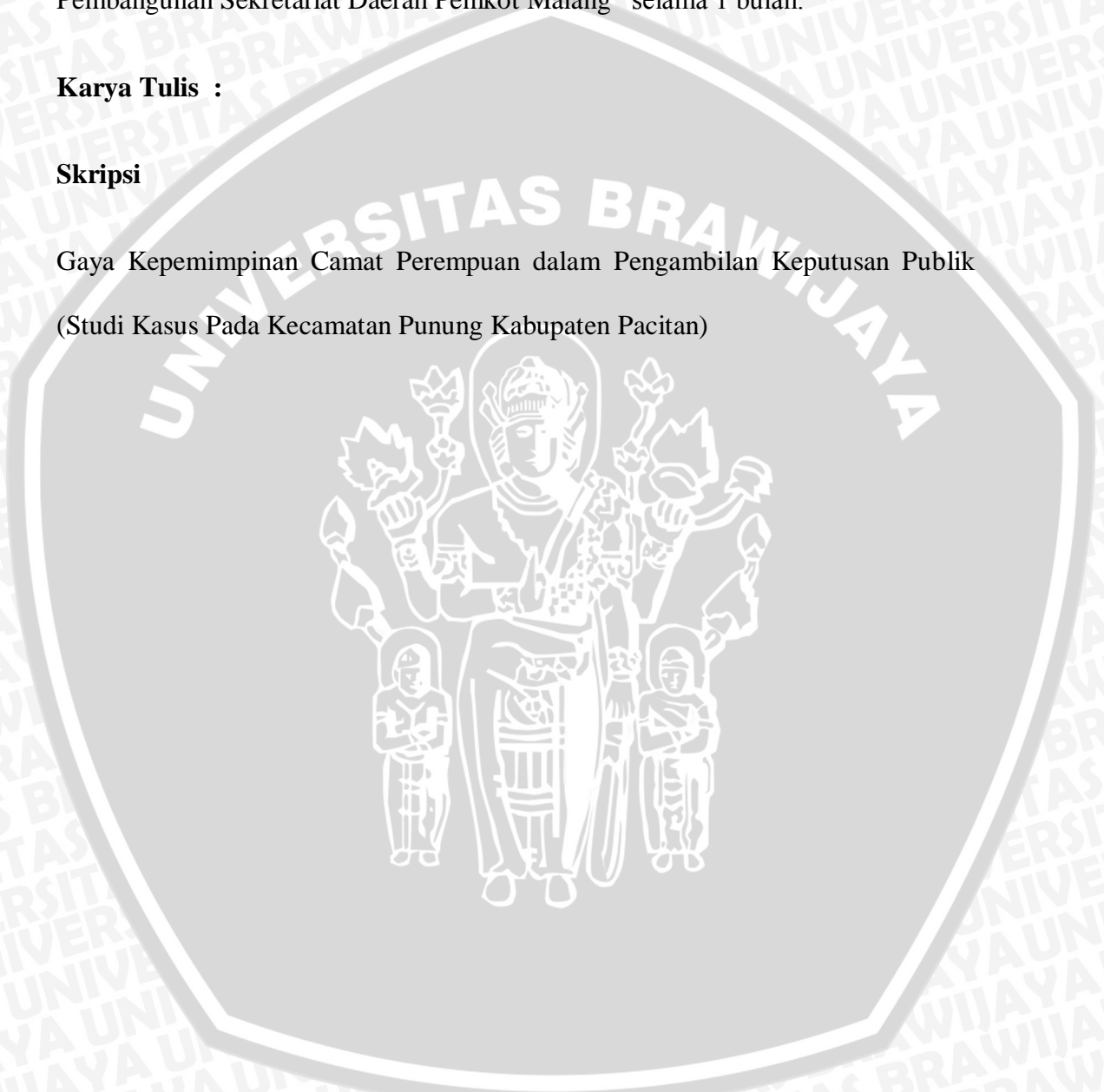
**Magang :**

Pemerintah Kota Malang, Bagian Pembangunan yang berlokasi di Jln. Tugu No. 1 Malang, Jawa Timur, dengan judul “Kegiatan Ketatausahaan Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Pemkot Malang” selama 1 bulan.

**Karya Tulis :**

**Skripsi**

Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Publik  
(Studi Kasus Pada Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan)





PEMERINTAH KABUPATEN PACITAN  
 KECAMATAN PUNUNG  
 Jl. Raya Solo – Pacitan Nomor : 021, ☎ ( 0357 ) 511032  
**P U N U N G**

63553

**SURAT - KETERANGAN**

NOMOR : 420/ 398 /408.63/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini :

**N a m a** : RINI SUSIATI, S.Sos  
**N I P** : 19570131 198402 2 001  
**Pangkat / . Gol. Ruang** : Pembina Tk. I ( IV/b )  
**Jabatan** : Camat Punung

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

**N a m a** : LUSIA WIDHIARIANTINI  
**N I M** : 0810310278  
**Fakultas/Jurusan** : Ilmu Administrasi/ Administrasi Publik  
**Perguruan Tinggi** : Universitas Brawijaya Malang

Bahwa nama tersebut benar-benar telah mengadakan penelitian di Kantor Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan Propinsi Jawa Timur selama 1 ( satu ) bulan pada bulan Maret 2012.

Demikian surat keterangan ini kami buat sebagaimana mestinya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Punung, 10 Mei 2012

CAMAT PUNUNG

**RINI SUSIATI, S.Sos**  
 Pembina Tk. I  
 NIP. 19570131 198402 2 001

