

**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN CAMAT UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN SERASAN KABUPATEN NATUNA**

**Iwan Saputra:** Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura.Pontianak. 2013. E-mail : [iwan\\_saputra@yahoo.co.id](mailto:iwan_saputra@yahoo.co.id)

Abstrak

Untuk mendeskripsikan kepemimpinan Camat Serasan dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan administrasi dan hal-hal yang berkaitan dan yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Camat Serasan belum optimal melakukan, peran kepemimpinannya dalam menerapkan prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawainya. Hal tersebut ditandai dengan kelemahan Camat yang tidak memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi, selain itu Camat belum mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawainya dan belum dirasakan adanya kepuasan kerja bagi para pegawainya. Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai tersebut antara lain: para pegawai belum profesional dalam bidang pekerjaannya. Sistem insentif yang tidak merata dan tidak tepat sasaran, keberadaan visi-misi yang tidak difungsikan sebagaimana mestinya. Struktur organisasi tidak diisi oleh pegawai yang sesuai dengan pangkat dan keahliannya, serta belum terciptanya kerjasama yang harmonis diantara para pegawai.

Kata kunci: Kepemimpinan Camat, Kinerja Pegawai

Abstract

To describe Serasan subdistrict leadership in improving the performance of employees in administrative services and matters relating to and affecting the performance of the employee . The results showed that the optimal sub-district Serasan not perform , his leadership role in applying the principles or proper leadership techniques to improve the performance of employees . It is characterized by weakness district head who does not have the ability to adapt to the demands and changes , in addition to the sub-district has not been able to increase the productivity of employees working and have not felt the presence of job satisfaction for employees . The factors that lead to decreased employee performance include: the employee has not professionals in the field of work . Incentive system is uneven and not well targeted , where the vision - mission does not function as it should . The organizational structure is not filled by the employee in accordance with the rank and expertise , and not the creation of harmonious cooperationamongemployees

Key Word : Leadership District Head, Employee Performance

## A. PENDAHULUAN

Kebijakan otonomi daerah yang diatur Undang-Undang (UU) Nomor 32 tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah secara eksplisit memberikan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakatnya. Untuk itu, pemerintah daerah dituntut mengoptimalkan pembangunan daerahnya yang berorientasi kepada masyarakat, guna mempercepat laju pembangunan daerah.

Sejalan dengan hal tersebut, maka implementasi kebijakan otonomi daerah telah mendorong terjadinya perubahan, baik secara struktural, fungsional maupun kultural dalam tatanan penyelenggaraan pemerintah daerah. Salah satu perubahan yang sangat esensial yaitu menyangkut kedudukan, tugas pokok dan fungsi kecamatan yang sebelumnya merupakan perangkat wilayah dalam asas dekonsentrasi, berubah statusnya menjadi perangkat daerah dalam kerangka asas desentralisasi.

Sebagai perangkat daerah, Camat sebagai pimpinan wilayah kecamatan menjalankan tugasnya mendapat pelimpahan kewenangan dari Walikota dan bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekertaris Daerah/Kota. Tanggungjawab tersebut merupakan pertanggungjawaban administratif dan Camat bukan merupakan bawahan langsung sekertaris Daerah/Kota karena secara struktural Camat berada langsung di bawah Bupati/Walikota.

Di Kabupaten Natuna pelimpahan kewenangan tersebut diatur melalui peraturan Bupati (Perbub) Natuna Nomor: 02 Tahun 2009, tentang peiimpahan wewenang dari Bupati kepada Camat. Kewenangan yang dilimpahkan meliputi sembilan (9) bidang yaitu; bidang pemerintahan, bidang ekonomi dan pembangunan, bidang pendidikan dan kesehatan, bidang sosial kesejahteraan, bidang ketentraman dan ketertiban, bidang perizinan, bidang pembangunan kemasyarakatan, bidang pertanahan dan bidang perkotaan.

Selain menjalankan kewenangan yang dilimpahkan tersebut, berdasarkan peraturan

Pemerintah (PP) nomor: 19 Tahun 2008, Camat juga berperan sebagai wilayah (wilayah kerja dan tidak memiliki daerah kewenangan), karena ditugasi untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan, khususnya tugas-tugas dalam mengkoordinir seluruh instansi pemerintahan di wilayah kerjanya, mengkoordinir penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban, mengkoordinir penegakan peraturan perundang-undangan, membina penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan, serta melaksanakan tugas umum pemerintahan yang belum dilaksanakan pemerintahan desa/kelurahan atau instansi pemerintahan lainnya di wilayah kecamatan tersebut.

Camat memiliki kekhususan dibanding dengan perangkat daerah lainnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mendukung pelaksanaan asas desentralisasi yaitu adanya kewajiban untuk mengintegrasikan nilai-nilai sosio-kultural, menciptakan stabilitas dalam dinamika politik, ekonomi, sosial dan budaya, mengupayakan terwujudnya ketentraman dan ketertiban wilayah sebagai perwujudan kesejahteraan rakyat dalam kerangka membangun integritas kesatuan wilayah.

Dalam hal ini, fungsi utama Camat adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. dan melakukan tugas-tugas pembinaan wilayah. Sehubungan dengan hal tersebut maka secara filosofis, pemerintah kecamatan tidak hanya perlu diperkuat dengan aspek sarana prasarana, sistem administrasi, keuangan dan kewenangan saja. Namun, tidak kalah pentingnya adalah daya dukung kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya guna guna mewujudkan tujuan organisasi kecamatan dalam segala aspek, terutama dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa pemerintah kecamatan merupakan ujung tombak bagi pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh dukungan seluruh jajaran di wilayahnya, terutama dukungan kinerja para pegawainya. Untuk memperoleh dukungan seluruh jajaran secara

efektif dan efisien, perlu diterapkan teknik prinsip kepemimpinan yang tepat dari seorang Camat.

Sehubungan beratnya tugas dan kewajiban Camat tersebut, maka dalam menjalankan roda pemerintahan, melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, Camat harus memiliki kemampuan manajemen seluruh jajarannya agar dapat bekejasama mewujudkan tujuan organisasi kecamatan, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut dapat dilakukan dengan teknik dan pendekatan kepemimpinan tertentu dalam rangka mendapatkan dukungan seluruh sekaligus mewujudkan kinerja pegawai secara optimal. Melalui dukungan kinerja yang baik dimungkinkan seluruh jajaran dapat menjalankan tugasnya secara optimal atau dengan kata lain kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan pokok dan fungsi yang diamanahkan melalui Perhub Natuna. Nomor: 02 tahun 2009.

## **B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN, KINERJA DAN PELIMPAHAN WEWENANG**

### **1. PENGERTIAN KEPMIMPINAN**

Pemimpin menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:874) diartikan sebagai orang yang melakukan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu. Kartono (1998) mengemukakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya berkemampuan mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas demi mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi. Beranjak dari pengertian tersebut muncul istilah kepemimpinan sebagai terjemahan dari *leadership*. Menurut Pamudji (1993) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang tertentu menuju tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Sejalan dengan pengertian ini, Effendi dalam Kartono (1998:34) mengemukakan bahwa kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

Untuk menciptakan kesadaran dan disiplin pegawai maka pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai atau bawahannya. Dalam hal ini selain harus mampu melakukan pembinaan dan memberikan contoh melalui ketauladanan dalam segala hal, juga harus mampu membangkitkan motivasi kerja kepada para pegawainya.

M. Manulang (1970), menyebutkan, "pembinaan dilakukan oleh rimpinan selaku atasan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya biasanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam tiga (3) hal, yaitu: pengetahuan tentang cara mengerjakan sesuatu, keahlian dalam menyelesaikan tugas dan sikap dalam mengejajkannya". Sejalan dengan hal di atas, Ki Hajar Dewantara dalam Sulistiyani (2008:112) menyarankan kepada para pemimpin untuk melakukan orientasi keadaan (situasi) dan orientasi posisi (standing) dalam pengertian konotatif, terhadap keberadaan yang dipimpin, melalui pendekatan perilaku; *ing ngarso sung tuladha* (di depan memberikan tauladan atau contoh), *ing madyci mangun karsa* (di tengah memberikan semangat keija atau motivasi), *tut wuri handayani* (di belakang mengawal jalannya tugas dan program).

Sulistiyani (2008:114), mengatakan bahwa secara implisit teori di atas memadukan antara peran yang harus dilakukan seorang pemimpin melalui kombinasi posisi dan situasi serta berinisiatif dalam posisi dan situasi yang dihadapi. Sebelum menentukan tindakan kepada bawahan, pemimpin harus jeli mengamati situasi dan kondisi, terutama menyangkut kemampuan bawahannya. Jika bawahan berkemampuan kurang baik dalam mendukung tugas dan menyelesaikan masalah, maka pemimpin harus mengambil inisiatif di depan memberikan contoh dan tauladan. Jika kemampuannya baik atau sedang maka pemimpin memposisikan diri di tengah sebagai motivator dan jika bawahan berkemampuan luar biasa atau sangat memuaskan, maka pemimpin berada di belakang dalam memonitor pekerjaan bawahannya. Pemimpin harus mampu membuat bawahan atau pengikutnya agar mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi, terutama dalam organisasi publik. Allen, dalam

Pasolong (2010:150), menyebutkan tiga (3) cara atau teknik memotivasi bawahan. yaitu:

1. Menginspirasi, dengan memasukkan semangat ke dalam diri bawahan. Inspirasi tersebut dapat dilakukan secara sengaja maupun tidak melalui kepribadian pemimpin, kelauladanannya dan melalui pekerjaan yang dilakukan.
2. Mendorong, dengan merangsang bawahan untuk melakukan tugasnya melalui pujian, persetujuan, sanjungan dan bantuan.
3. Mendesak dengan membuat bawahan membutuhkan. termasuk tekanan, paksaan dan jika perlu berupa ancaman.

Sondang P. Siagian (1991:24) menyatakan kepemimpinan merupakan upaya membawa bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, agar mereka merasa bahwa tujuan yang akan dicapai merupakan tujuan bersama. Selanjutnya Sukarno (1992:16) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses tertentu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian secara efektif dan efisien.

Sondang P. Siagian (1993: 21) mengemukakan, bahwa seorang pemimpin dapat dikatakan berperan, apabila pemimpin tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Memegang kemudi, organisasi dengan membawa organisasi ke tempat tujuan yang telah ditetapkan.
2. Dapat berperan selaku katalisator, artinya dapat meningkatkan jalannya roda organisasi.
3. Dapat berperan selaku integrator, artinya dapat membaaur sesama anggota organisasi tanpa memperhatikan status dari masing-masing anggota.
4. Dapat berperan selaku bapak, artinya dapat memberikan bimbingan, pengarahan dan berbagai petunjuk melalui pendekatan.
5. Dapat memainkan peranan selaku pendidik, artinya selalu dapat memberikan masukan atau koreksi terhadap anggota organisasi apabila cara kerjanya dirasakan kurang efektif.

## 2. PENGERTIAN KINERJA

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi pemerintah kecamatan, mutlak

diperlukan adanya penyelenggaraan administrasi yang berlangsung efisien, efektif, sikap mental dan norma-norma pegawai yang bersih, yang mengabdikan dirinya hanya demi kepentingan masyarakat, bangsa dan negara. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan adanya pembinaan aparatur pemerintah yang mengarah kepada terciptanya aparatur yang bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi sikap pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Konsep kinerja atau *performance* adalah sebagai pencapaian hasil. Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kusriyanto (dalam Anwar, 2005:9) menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedangkan Anwar (2005:9) mengatakan bahwa kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Istilah kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:570) mengandung pengertian sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Dalam pengertian lainnya, kinerja sebagai hasil dari istilah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka penilaian kinerja organisasi pelayanan publik. Dwiyanto (1995:11) menyebutkan lima indikator dalam penilaian kinerja birokrasi pelayanan publik, yaitu:

1. Produktivitas, Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.
2. Kualitas layanan. Kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk tentang organisasi publik muncul karena ketidakpastian dan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3. Responsivitas yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas menunjukkan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang baik atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas yaitu menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat.

Menurut Kumorotomo (dalam Dwiyanto (2002:20) bahwa kriteria yang dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Efisiensi.

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, kemampuan membayar hutang (solvabilitas), dan rentabilitas (hasil investasi) merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

#### 2. Efektivitas.

Apakah tujuan didirikannya organisasi pelayanan tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

#### 3. Keadilan.

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan organisasi pelayanan publik. Keadilan menjadi hal yang sangat penting demi terciptanya kedamaian. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran

dan sebagainya, akan mampu tejawab melalui kriteria ini.

#### 4. DayaTanggap

Berbeda dengan organisasi bisnis, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Berbeda dengan pendapat Zeitham dkk. (dalam Yudoyono, 2002:175) yang mengemukakan, bahwa kineOa pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator, yaitu:

1. *Tangibles* atau tampakan fisik, artinya penampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *profiders*,
2. *Realibility* atau realibilitas adalah kemampuan dalam pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekeija dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*.
4. *Empathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *profiders* kepada *customers*,

### 3. PELIMPAHAN WEWENANG

Di era otonomi daerah dewasa ini telah ditegaskan pemberian kewenangan yang lugs kepada pemerintah daerah agar dapat meningkatkan kesejahteraan, pemberdayaan, menjamin proses demokratisasi, perlindungan hak dan jaminan kehidupan masyarakat lainnya. Pemberian kewenangan tersebut lebih didasarkan pada tuntutan akuntabilitas publik yaitu tanggungjawab pemerintah terhadap masyarakat yang seharusnya dilayani. Perwujudan dan komitmen dari akuntabilitas tersebut hanya ditujukan dalam bentuk kinerja, termasuk dalam kinerja institusi dan aparat pemerintah (Keban, 2008:207). Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2007), mendefinisikan wewenang sama dengan kewenangan yaitu sebagai hak dan kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan membuat keputusan, memerintah dan melimpahkan tanggungjawab kepada orang atau badan lain. Sementara itu,

Marbun (2003:122) memberikan pengertian berbeda antara kewenangan dengan wewenang. Menurutnya, kewenangan (*authority, gezag*) adalah kekuasaan yang diformalkan baik terhadap segolongan orang tertentu maupun terhadap suatu bidang pemerintahan tertentu secara utuh. Sedangkan wewenang (*competence, bevoegdheid*) hanya menyangkut bidang tertentu saja. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Murtir (2005:63) menyimpulkan bahwa kewenangan adalah merupakan kumpulan dari wewenang-wewenang (*rechtsbevoegdheden*). Sedangkan wewenang itu sendiri menurutnya, merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tindakan hukum publik atau kemampuan bertindak yang diberikan untuk melakukan hubungan hukum. Lebih lanjut Murtir mengatakan bahwa penerima wewenang bertanggungjawab dan bertanggungjawab atas segala akibat negatif yang timbul di kemudian hari. "Tanggungjawab internal dan eksternal pelaksanaan wewenang yang diberikan, didistribusikan atau didelegasikan itu, sepenuhnya kepada pada penerima wewenang. Pertanggung-jawaban internal diwujudkan dalam bentuk laporan pelaksanaan wewenang tersebut, sedangkan pertanggung-jawaban eksternal adalah pertanggung-jawaban terhadap pihak ketiga apabila dalam melaksanakannya melahirkan akibat kerugian bagi pihak lain". Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka pendelegasian, penyerahan atau pelimpahan wewenang harus dilakukan melalui peraturan hukum tertentu. Pihak yang menyerahkan wewenang disebut delegans, sedangkan pihak yang menerima wewenang disebut delegataris.

Adanya pelimpahan wewenang dari delegans kepada delegataris dimaksudkan agar delegataris dapat mengurus sendiri urusan rumah tangganya termasuk di dalamnya wewenang menetapkan peraturan sendiri di kabupaten/ kota dalam rangka menyelenggarakan urusan rumah tangga daerah tersebut yang dikenal dengan sebutan peraturan daerah.

Murtir (2005:65-66), juga menyebutkan syarat-syarat pendelegasian atau pelimpahan wewenang, sebagai berikut:

1. Pelimpahan wewenang harus definitif, artinya delegans tidak dapat lagi melimpahkan kewenangan yang diterima itu kepada pihak lain.
2. Pelimpahan wewenang harus berdasarkan ketentuan hukum, artinya pelimpahan hanya dimungkinkan kalau ada ketentuan untuk hal tersebut dalam peraturan perundang-undangan.

3. Pelimpahan kewenangan tidak kepada bawahan, artinya dalam hubungan hirarki tidak diperkenankan adanya pelimpahan kewenangan.
4. Kewajiban memberikan keterangan atau penjelasan, artinya delegans berkewajiban untuk meminta penjelasan tentang pelaksanaan wewenang tersebut.
5. Peraturan kebijakan, artinya delegans memberikan instruksi atau perintah tentang penggunaan wewenang tersebut.

### C. METODE PENELITIAN

Rancangan yang di gunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian deskriptif. Dalam rancangan ini peneliti berusaha dapat memberikan deskriptif yang jelas berkaitan dengan fokus kajian yakni hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi kebijakan namun disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara langsung dengan pertanyaan penuntun. Peneliti sendiri langsung berhadapan dengan subjek penelitian. Yang terdiri dari (a) Sekertaris Kecamatan (b) Kepala Seksi (c) Subbagian

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Kepemimpinan Camat Serasan

Camat dalam memimpin wilayah kerjanya seialu berpedoman kepada prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat. karena dengan memperhatikan penerapan teknik memimpin yang tepat, akan memudahkan camat dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kineija para pegawainya. Ketepatan teknik memimpin itu juga akan membawa dampak pada kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, sehingga peningkatan kinerja dapat dijadikan kebutuhan bagi pegawai, bukan merupakan keterpaksaan yang menjadi beban keharusan. Selain itu pencapaian pemerintahan kecamatan, organisasi atau institusi akan lebih mudah terwujud. Sehubungan dengan hal tersebut maka teknik memimpin perlu dimiliki setiap Camat sebagai sebuah kemampuan dasar atau skill dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara, efektif dan efisien. Pencapaian efektivitas kepemimpinan seorang Camat sangat tergantung

pada penguasaan terhadap kecakapan teknis tersebut. Para pegawai akan merasa aman, nyaman dan menyenangkan bahkan bangga melaksanakan tugas dan fungsinya, apabila Camat mampu menerapkan teknik kepemimpinan yang tepat, terutama dalam hal menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi, dalam meningkatkan produktivitas pencapaian target dan dalam mengupayakan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Camat Serasan diketahui bahwa Camat belum sepenuhnya melakukan peran yang menerapkan prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat kepada para pegawainya. Hal tersebut ditandai dengan kelemahan dan tidak optimal kemampuan Camat dalam menyesuaikan diri peningkatan produktivitas dan kerjasama. Dengan kata lain. Camat tidak optimal dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi. Selain itu Camat juga tidak optimal dalam meningkatkan produktivitas untuk mencapai target kerja sesuai Perbub. Nomor: 02 Tabun 2009, dan belum menciptakan kepuasan keija bagi para pegawainya.

Kantor Camat Serasan sebagai salah satu institusi pelayanan publik dituntut agar memiliki pegawai yang mampu menunjukkan kineija yang tinggi, sehingga terwujud efektivitas pelayanan yang maksimal. Tugas dan fungsi organisasi Pemerintah Kecamatan Serasan dalam pelayanan publik khususnya bidang pengurusan administrasi dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kineija seksi pemerintahan, yang mendapat tugas dan tanggungjawab khusus dalam memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat Serasan. Hasil interpretasi tersebut dinilai melalui katagori tinggi, sedang dan rendah. Hasil interpretasi dinilai tinggi apabila ditandai adanya penyesuaian tugas pokok dan fungsi organisasi dengan peraturan yang berlaku, adanya uraian tugas yang berlaku, adanya pendelegasian wewenang dan adanya petugas khusus yang ditunjuk. Begitu juga terhadap pencapaian semua target yang dibebankan kepada organisasi, minimal di atas 60% dan tidak teijadi keluhan pegawai, baik terhadap suasana kerja, beban tugas dan tanggung jawab. lingkungan keija, proporsi insentif yang diterima dan lain-lain.

Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada dasarnya merupakan daya tanggap pegawai untuk merespon perubahan yang

teijadi, baik perubahan yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Dalam merespon berbagai perubahan tersebut para pegawai dituntut berkemampuan untuk menyesuaikan diri, karena organisasi sebagai sebuah sistem terbuka tentunya senantiasa dipengaruhi oleh situasi lingkungan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala seksi Pemerintrahan dengan pertanyaan apa saja yang dilayani oleh kantor kecamatan kepada masyarakat?

*'... kantor kecamatan melayanin pembuatan KTP dan KK, kita sudah punya bagian masing – masing dalam menjalankan tugas supaya tidak ada penumpukan tugas setiap harinya, pembagian tugas ini adalah cara supaya kami dapat melayanin dengan cepat...'*

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan serta kinerja para pegawai sudah digunakan secara maksimal yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu apakah anda diberikan wewenang untuk menandatangani formulir untuk pengajuan pembuatan KTP dan KK?

*'... tentu saja tidak, karena yang memiliki kuasa untuk menandatangani formulir pembuatan KK dan KTP hanya dimiliki oleh pak Camat...'*

Dari hasil wawancara di atas menunjukan bahwa Camat memiliki kekuasaan tertinggi dikantornya sehingga untuk urusan tandatangan tidak bisa diwakilkan oleh orang lain.

## 2. Kinerja Pegawai

Suatu organisasi dikatakan produktif apabila kegiatannya mampu merealisasikan apa yang menjadi target dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Produktivitas Pemerintah Kecamatan Serasan sebagai organisasi publik dalam menjalankan roda pemerintahan, melaksanakan pembangunan dan melayani masyarakat tingkat kecamatan, juga diukur melalui beban tugas dan tanggungjawab yang diselesaikan melalui mekanisme kerja untuk mencapai target yang teiah ditetapkan. Walaupun tidak semua tugas

di kecamatan dapat diukur produktivitasnya secara riil, namun mekanisme dalam proses untuk mencapai target sebuah pekerjaan dapat dijadikan dasar penilaiannya. Menurut Kasi. PMD Kecamatan Serasan, ketika diwawancarai menyatakan ; ‘

‘.....Bahwa untuk menentukan mekanisme dalam proses melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing pegawai dibutuhkan petunjuk, arahan dan berkoordinasi, agar target pekerjaan yang akan dicapai menjadi kenyataan....’

Dengan cara demikian, target pekerjaan akan mudah dicapai dengan kinerja pegawai yang tinggi, dan sebaliknya apabila kinerja pegawai rendah maka akan sulit mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka dibutuhkan bimbingan, arahan dan petunjuk yang jelas dari pimpinan, yang disertai dengan pemberlakuan *description* atau pembagian tugas sesuai uraian tugas pokok dan fungsi kecamatan berdasarkan **Perbub. Nomor: 43 Tahun 2009** dan kewenangan yang telah dilimpahkan **melalui** Perbub. Nomor: 02 Tahun 2009.

Memperhatikan hasil wawancara di atas, diprediksikan bahwa dalam hal ini Camat Serasan tidak memanfaatkan keberadaan struktur organisasi kecamatan dalam berkoordinasi dan melakukan instruksi. Akibatnya, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, para pegawai hanya berpedoman pada aturan yang berlaku dengan mengacu pada mekanisme dan budaya kerja yang telah dibentuk oleh Camat sebelumnya. Padahal idealnya setiap penggantian pemimpin tetap diperlukan penyegaran dengan merombak pembagian tugas dan pembinaan yang berkesinambungan kepada pegawai.

#### E. PENUTUP

1. Kepemimpinan Camat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya juga belum berjalan secara optimal. Kenyataan ini dapat dilihat dari perilaku para pegawai, baik PNS maupun PTT yang tidak optimal melaksanakan tugas dan bahkan

sering terlambat datang ke kantor ataupun pulang lebih awal, sehingga membawa dampak menurunnya kinerja pegawai secara keseluruhan. Camat selaku pemimpin harus mampu menciptakan kepuasan kerja pada pegawainya dengan cara memberikan beban kerja yang merata dan seimbang kepada pegawai.

2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Camat Serasan dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat dimana Camat Serasan jarang berada di kantor dan sering keluar daerah, sehingga mengakibatkan (a) pegawai tidak profesional dalam melaksanakan tugas; (b) sistem insentif yang tidak merata dan tidak tepat sasaran, (c) visi-misi yang tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, (d) struktur organisasi yang tidak berfungsi dalam hirarki dan pembagian tugas, serta (e) kerja sama yang tidak berjalan harmonis. Camat harus mampu menciptakan profesionalisme di kalangan para pegawainya, memperhatikan insentif sebagai motivasi bekerja di kalangan pegawai, memfungsikan struktur organisasi sesuai dengan kewenangannya dan terjalinnya kerja sama di antara para pejabat dan pejabat dengan pegawai serta antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

#### F. REFERENSI

- Ancok, Jamaludin. 2001. *Manajemen Pelayanan Umum*, IIP Press, Jakarta.
- Anwar, A.A. P.M. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama. Bandung.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, UGM Press Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, PSKK-UGM, Yogyakarta.

Effendy, Onong U.. 1982, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Alumni, Bandung.

Effendi, Sofian, 2002, *Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*, Gama Press, Yogyakarta.

Gaffar, Afan, 2002, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Gibson, Ivansevich Donelly, 1997, *Organisasi Perilaku : Struktur dan Proses*, Edisi Delapan, Gramedia, Jakarta.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2007, Edisi Ketiga, Balai Pustaka, Jakarta. Kartini Kartono, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta Karyadi, M, 1985, *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*, Bina Cipta. Bandung.

