



**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
OLEH CAMAT DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT ARGAPURA
KABUPATEN MAJALENGKA**

Oleh :

Dr. Aceng Jarkasih, Drs.,MBA.,M.Si.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan meneliti pelaksanaan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka

Dalam teknik pengumpulan data menggunakan cara yaitu , studi kepustakaan, observasi langsung, wawancara, dan angket. Dalam teknik wawancara diperoleh data dari Camat dan dalam teknik angket diperoleh data dengan penyebaran angket kepada seluruh pegawai kecamatan yang berjumlah 18 orang dan semuanya dijadikan sampel penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik modus, yaitu suatu cara analisis dengan mengambil jawaban yang paling banyak.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik dan kinerja pegawai pada kategori cukup baik. Dan juga bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia secara berkelanjutan dengan memanfaatkan IPTEK serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Pembangunan nasional di Indonesia bertujuan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945.

Dalam rangka mencapai tujuan Pembangunan Nasional tersebut diperlukan adanya Sumber Daya Manusia yang potensial sehingga mampu mendukung segala kegiatan pembangunan yang sedang dilaksanakan. Keberhasilan Pembangunan Nasional yang dilaksanakan mulai dari tingkat pusat sampai ke daerah mutlak harus didukung oleh berhasilnya pembangunan di daerah.

Pada saat ini pelaksanaan pembangunan cenderung masih berada dalam tahap transisi untuk mewujudkan pembangunan dalam segala bidang. Masa transisi tersebut ditandai dengan belum mantapnya pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, dimana Camat merupakan pimpinan pemerintahan Kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang Bupati / Wali Kota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, bertanggung jawab dan sekaligus sebagai pelaksana pembangunan di wilayah kerjanya.



Sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Majalengka Nomor 11 tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Majalengka bahwa Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dipimpin oleh seorang Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekertaris Daerah yang mempunyai tugas pokok merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan serta mengkoordinasikan penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagai Otonomi Daerah.

Dari aturan di atas, jelas kiranya peran aparatur Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan otonomi daerah sangat dominan. Aparatur Pemerintah Daerah harus mampu melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya sebagai konsekuensi dari semakin kritisnya masyarakat serta semakin luasnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pelayanan aparatur pemerintah.

Salah satu wujud peranan para penyelenggara pemerintahan dan pembangunan di daerah perlu adanya kinerja pegawai yang profesional, semangat kerja, kecakapan, disiplin kerja yang tinggi dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehingga tercapainya kinerja pegawai yang optimal baik secara kuantitas ataupun secara kualitas.

Lingkungan kerja yang harmonis dalam suatu organisasi dapat mewujudkan semangat kerja yang baik bagi pegawai dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak harmonis akan berpengaruh kurang baik terhadap produktifitas dan aktivitas kerja. Dengan semangat kerja tinggi akan terbentuk sumber daya manusia yang produktif dan mampu meningkatkan kinerja. Disinilah pentingnya pelaksanaan kepemimpinan dengan kepemimpinan mendukung kinerja pegawai agar semangat dan giat dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal.

Untuk mencapai kinerja pegawai tentu tidak lepas dari bagaimana seorang pimpinan dalam suatu organisasi menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak pimpinan dalam setiap organisasi bila mereka menginginkan setiap pegawai dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi karena dengan kepemimpinan, seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa kepemimpinan seorang pegawai tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar.

Demikian pula pada kantor Camat Argapura untuk menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan di wilayah itu maka perlu ditingkatkan kemampuan, pengetahuan, kecakapan, disiplin semangat kerja serta keterampilan dari seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai yang optimal dapat tercapai. Oleh karena itu pegawai kecamatan harus mendapat pembinaan dari Camat selaku pimpinan di Kecamatan, agar pembinaan yang dilakukan oleh Camat harus melaksanakan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen.



Salah satu fungsi administrasi dan manajemen yang mutlak harus dilaksanakan yaitu fungsi kepemimpinan. Dengan melaksanakan kepemimpinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Kepemimpinan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Banyak teori yang dipilih untuk kemudian diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berorganisasi. Diantara teori kepemimpinan yang unggul adalah teori kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai teori kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk berperilaku seperti yang diinginkan.

Berdasarkan hasil observasi awal pada kantor Camat Argapura, diperoleh gambaran bahwa kinerja pegawai pada kantor Camat Argapura masih belum optimal, hal ini terlihat dari beberapa indikator sebagai berikut :

1. Masih kurangnya kemampuan dan kompetensi pegawai pada bidang pekerjaannya masing-masing ,antara lain pada Sub.Bagian Umum dalam pelaksanaan kearsipan surat keluar dan surat masuk, masih belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Sebagian pegawai belum sepenuhnya melaksanakan tugasnya secara maksimal sehingga pekerjaan yang dilaksanakannya tidak tepat waktu. Contohnya pembuatan Kartu Keluarga yang seharusnya selesai dua hari justru baru selesai tiga hari atau lebih.
3. Tingkat kedisiplinan dan kinerja pegawai masih rendah, antara lain masih ada pegawai yang datang ke kantor lebih dari pukul 07.00 dan pulang kerja sebelum pukul 15.00.

Hal tersebut diduga karena Camat belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan diantaranya:

1. Kurangnya berkomunikasi dan melakukan pendekatan dengan pegawai.
2. Kurangnya pemberian perintah dan pemberian motivasi kepada para pegawainya
3. Kurangnya memberikan fasilitas pembelajaran kepada pegawai.

Tujuan

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional oleh Camat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura.
2. Hambatan-hambatan yang dihadapi Camat dalam peranan kepemimpinannya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura.
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan oleh Camat dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kepemimpinan



Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan .

Dalam berbagai literatur para ahli administrasi dan manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam membawa organisasi kearah pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan mutlak harus dijalankan oleh mereka yang diberi kepercayaan untuk memimpin organisasi.

Tugas seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sebagaimana yang diamanahkan administrasi. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa efektivitas kepemimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat penting yang diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tugas kepemimpinan pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan organisasi dan kekompakan orang yang dipimpinya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *relationship function*. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan disebut *relationship function*.

Sedangkan fungsi kepemimpinan yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin antara lain memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik serta membawa para pengikut pada tujuan yang telah ditentukan.

Harbani Pasolong dalam bukunya “Kepemimpinan Birokrasi” mengemukakan pengertian kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan”. (2010:1)

Kartini Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan”, mengemukakan kepemimpinan merupakan kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin”. (2006:10).

Harbani Pasolong dalam bukunya “Kepemimpinan Birokrasi” (2010:4), mengutip beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Maxwell (1995:1), kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Lebih jauh Maxwell menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika mereka berkumpul.
2. Kartono (2005:153), menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.
3. Hersey & Blanchard (1982:9), menyebut kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.
4. Robbins (2006:432), menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju sasaran.



5. Stoner (1996:161), mengatakan kepemimpinan adalah proses
6. mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.
7. Keating (1986:9), mengatakan kepemimpinan adalah suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Dari definisi kepemimpinan tersebut diatas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi.

Walaupun dengan berbagai pengertian, kepemimpinan memiliki arti dan peranan penting dalam kehidupan sebuah organisasi, tanpa kepemimpinan maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Terlebih lagi pegawai-pegawai yang baik, selalu ingin bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, untuk membangkitkan semangat kerja pegawai memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Ordway Teod dalam bukunya "The Art Of Leadership" Kartini Kartono (1998 : 38). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Pada dasarnya istilah transformasional berasal dari kata "to transform", yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu hal menjadi berbeda dengan sebelumnya. Misalnya mentransformasikan visi menjadi kenyataan, misi menjadi program. Karena itu transformasi mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan transformasional adalah mengubah sesuatu hal menjadi bentuk lain. Jadi kepemimpinan transformasional adalah merubah pengikut (SDM) yang dipimpin kearah pengembangan organisasi.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu



mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu pegawai untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja organisasi, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan atau sasaran telah tercapai (Peter, 1992).

Harbani Pasolong dalam bukunya "Kepemimpinan Birokrasi" (2010:128) mengutip pendapat Bass dalam Gibson dkk. (1997:86), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal.

Selanjutnya Yukl (1994:296), mengatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978, dari penelitian deskriptif mengenai kepemimpinan politik. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling

meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba meningkatkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral dengan mentransformasikan menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi sebagaimana hierarki kebutuhan Maslow (1965). Kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), dan mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang pimpinan untuk mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

Miftah Toha (1995:143) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru, kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Alam Muchiri dalam Sunarsih (2001 : 106-116) bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:



1. Pengaruh Idealisme yaitu pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kembagaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.
2. Motivasi Inspirasional yaitu pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan dan daya tarik emosional.
3. Stimulasi Intelektual yaitu pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau pemikiran-pemikiran semata.
4. Konsiderasi Individual yaitu pemimpin mampu memperlakukan

orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personil bawahannya yang melihat bawahan sebagai individu dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Dalam hal ini keberhasilan suatu organisasi amat diperlukan pemimpin yang dapat melakukan tugas dan fungsi serta memberikan motivasi agar dapat mencapai produktifitas kerja dan kepuasan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Azas kepemimpinan transformasioanal :

Azas-azas kepemimpinan transformasional menurut pendapat Kartini Kartono :

1. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh ma nusia, untuk



- mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human.
2. Efisiensi : efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen modern.
 3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih menurut manajemen pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi, kompleksnya persoalan yang dihadapi dan makin banyaknya tuntutan dari penerima jasa setiap pegawai dituntut untuk lebih giat lagi meningkatkan kinerjanya. Pimpinan unit kerja dan manajer sumber daya manusia harus lebih jeli dalam melihat pegawainya, mana yang sudah memberikan andil bagi kemajuan organisasinya dan mana yang hanya melihat tanpa berbuat sesuatu untuk pekerjaannya.

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006:56).

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001:43).

Prof. Dr. Hamzah B. Uno, M.Pd dalam bukunya “Teori Kinerja dan Pengukurannya” mengutip pendapat Whitmore (1997:104) bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian yang menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif, maka tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.

Bertolak dari pandangan Whitmore diatas, kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seseorang, tetapi sebagian akan menjadi milik orang lain. Oleh karena itu, pengarahan dari pimpinan suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka mengoptimalkan potensi seseorang. Pengarahan pimpinan misalnya dalam bentuk memerintah, menuntut, memberikan instruksi, membujuk dengan ancaman-ancaman yang jelas atau tersembunyi, tidak bisa menghasilkan kinerja optimum yang tahan lama, walaupun mungkin bawahan bisa menjalankan pekerjaan itu.

Langkah-langkah dalam menilai kinerja pegawai yang bertujuan agar penilaian tersebut betul-betul obyektif, Gary Dessler (1997:3) mengemukakan tiga langkah yang harus ditempuh yaitu :

- a. Definisi pekerjaan, diperlukan untuk memastikan bahwa bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- b. Menilai kinerja, yaitu membandingkan kinerja actual bawahan dengan standar-standar

- yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- c. Memberikan umpan balik, biasanya menuntut salah satu atau lebih sesi umpan balik. Disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berikut ini ukuran kinerja pegawai yang dikemukakan Mangkunegara dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” (2001:75) sebagai berikut :

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Kehandalan
Kehandalan kerja adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Sikap
Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat berbagai faktor yang akan mempengaruhi dalam kinerja pegawai, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Mangkunegara dalam bukunya *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (2005:13) mengemukakan beberapa faktor sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)
Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi intelegensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata, yaitu 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor Motivasi (*motivation*)
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).
Menurut Simamora (1995:500), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :
 - a. Faktor Individu
Hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, terdiri atas kemampuan dan keadilan, latar belakang, dan demografi.
 - b. Faktor Psikologis
Faktor Psikologis terdiri atas persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
 - c. Faktor Organisasi
Faktor organisasi terdiri atas sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

METODE PENELITIAN



Dalam melakukan penelitian ilmiah perlu diketahui dan dipelajari metode penelitian. Metode penelitian dapat juga dikatakan sebagai strategi dalam pemecahan masalah, karena pada tahap ini dapat memberikan gambaran bagaimana suatu masalah dalam penelitian dapat dipecahkan dan ditemukan jawabannya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah tahap-tahap dari penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif, yang mencoba menggambarkan secara mendalam suatu obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang upaya yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional oleh Camat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Secara teoritis, menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006 : 4), penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Dengan penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif, peneliti akan dapat menggambarkan atau mendepanelitiankan fenomena-fenomena yang ada secara aktual serta mengembangkan konsep dari menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa.

Jenis Data dan Informasi

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus dan sebagainya.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, hasil studi pustaka, hasil survey, studi historis dan arsip lain yang ada relevansinya dengan penelitian tersebut. Data tersebut seperti struktur organisasi, peraturan-peraturan, dan data-data lainnya yang diperlukan.

Teknik Pengumpulan Data

Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus tahu apa yang harus diteliti dan data-data apa saja yang harus diambil dan dikumpulkan untuk melengkapi laporan penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian di Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka dan untuk kelancaran pengambilan / pengumpulan data-data dari kantor Camat tersebut, peneliti meminta surat pengantar atau surat izin penelitian dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Majalengka dan dari Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majalengka untuk diberikan ke Kantor Camat Argapura. Dalam pengumpulan data tersebut peneliti melakukan teknik-teknik pengumpulan data agar data lebih valid dan lengkap dalam menyusun laporan penelitian.



Dalam pengumpulan data ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan cara untuk mencakup teori-teori yang ada hubungannya dengan hal yang sedang diteliti. Studi pustaka ini bisa dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang bersumber dari perpustakaan yang berupa buku-buku, dokumen-dokumen.

2. Observasi Langsung

Observasi langsung yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung kepada tempat berlangsungnya penelitian. Dalam melakukan observasi tentu harus ada obyeknya. Obyek observasi tersebut adalah :

- a) *Place*, tempat di mana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung.
- b) *Actor*, pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu.
- c) *Activity*, kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi sosial yang sedang berlangsung.
(Sugiyono, 2012:314)

3. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara pewawancara dan responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Tujuan dilakukannya wawancara yaitu supaya bisa menemukan data atau informasi yang lebih jelas dari narasumber (informan).

4. Angket

Pengertian angket, menurut Ridwan (2009:99) adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberi respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden (pelanggan) yang berhubungan dengan penelitian survei.

Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan suatu uraian. Analisis data bermaksud untuk mengorganisasikan data. Data yang terkumpul terdiri dari catatan lapangan, komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel dan sebagainya.

Analisis data dalam penelitian kualitatif menggunakan analisis secara deskriptif-analisis Deskriptif analisis digunakan untuk mendapat gambaran secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang sedang diselidik.

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Transformasional Oleh Camat Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka

Organisasi sebagai wadah dalam memenuhi setiap keinginan manusia dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan penggerakan oleh pemimpin agar hasil dari pelaksanaan kerja yang dilakukan bawahan mencapai hasil yang optimal.

Dalam rangka meneliti tentang Pelaksanaan Kepemimpinan



Transformasional Oleh Camat Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka, maka penulis melakukan teknik pengumpulan data dengan menggunakan cara : Studi Kepustakaan, Observasi, Wawancara dan Angket.

Dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, penulis hanya melakukan wawancara kepada Camat dan teknik penyebaran Angket dilakukan kepada seluruh pegawai Kantor Camat Argapura dengan jumlah responden 18 orang.

Angket yang disebarkan oleh penulis menyangkut pelaksanaan kepemimpinan transformasional oleh Camat yang didasarkan pada dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Miftah Thoha (2001:99). Dimensi-dimensi tersebut yaitu :

- 1). Perilaku Tugas
- 2). Perilaku Hubungan
- 3). Faktor Situasi

Selanjutnya penulis akan membahas hasil penelitian mengenai pelaksanaan kepemimpinan transformasional oleh Camat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka, ditinjau dari setiap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional tersebut diatas, yaitu sebagai berikut :

1). Perilaku Tugas

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka akan tercapai apabila Camat dalam kepemimpinannya selalu berusaha untuk memberikan tugas kepada pegawainya agar pegawai mau melaksanakan tugas tersebut dan tugas

tersebut dapat dikerjakan dan selesai dengan hasil yang maksimal.

Untuk mengetahui tentang upaya Camat dalam penerapan dimensi perilaku tugas, maka penulis melakukan penelitian terhadap tiga sub variable dari dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Pemberian Tugas

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka sangat tergantung pada upaya Camat dalam menyusun dan memberikan tugas kepada pegawainya. Tugas yang diberikan kepada pegawai harus jelas dalam perintah tugas tersebut, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dapat mengarah kepada hasil yang diinginkan.

2. Batas Waktu

Camat dalam pemberian tugas kepada pegawai harus berusaha untuk memberikan batas waktu dalam pelaksanaan tugas tersebut, agar tugas yang diberikan bisa selesai tepat waktu dan pegawai bisa lebih giat dalam melaksanakan tugas tersebut.

3. Pengarahan

Camat dalam memberikan tugas kepada pegawai harus selalu berusaha memberikan pengarahan terlebih dahulu, agar tugas yang diberikan oleh Camat dapat di mengerti oleh pegawai dan pegawai tidak akan merasa bingung dan tidak terjadi kesalahpahaman.

Guna mengetahui tentang upaya Camat dalam menerapkan dimensi perilaku tugas, maka dapat diketahui melalui tanggapan responden terhadap tiga sub variable dari dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, seperti tertuang pada table berikut :

TABEL 5.6 Tanggapan Responden (N=18) Terhadap Upaya Camat dalam menerapkan Dimensi Perilaku Tugas

No	Indikator Pertanyaan	Kriteria Jawaban						Jumlah	
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak Pernah			
		f	%	f	%	f	%	F	%
1.	Pemberian Tugas	13	73	3	16	2	11	18	100
2.	Penetapan batas Waktu	14	78	2	11	2	11	18	100
3.	Pengarahan	14	78	3	16	1	6	18	100

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2013

Berdasarkan tanggapan responden tersebut diatas, maka dapat diketahui tentang penerapan tiga sub variable dari dimensi perilaku tugas yaitu sebagai berikut :

1. Pemberian Tugas

Sebanyak 73% responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat selalu berusaha untuk memberikan pembagian tugas dalam melaksanakan pekerjaan agar berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan, sedangkan 16% responden menyatakan bahwa camat kurang berusaha memberikan pembagian tugas dan sisanya 11% menyatakan bahwa Camat tidak pernah memberikan pembagian tugas.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat belum sepenuhnya berusaha memberikan pembagian tugas dengan baik . hal ini akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil kerja pegawai karena dapat menimbulkan kecemburuan social pada setiap pegawai, maka dengan demikian maka akan menghambat untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat, diperoleh keterangan

bahwa dalam pembagian tugas kepada pegawai pasti Camat selalu memberikan pembagian tugas kepada pegawai, karena ini sudah menjadi kewajiban Camat dalam memimpin organisasi dan ini juga demi meningkatnya kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil observasi menunjukan bahwa Camat dalam pembagian tugas kepada pegawainya memang dilakukan dengan baik. Camat juga memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai.

2. Penetapan batas waktu

Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Camat selalu berusaha memberikan batas waktu penyelesaian tugas , sedangkan 11% responden mengatakan bahwa Camat kurang berusaha untuk menetapkan batas waktu penyelesaian tugas dan sisanya sebanyak 11% menyatakan bahwa Camat tidak pernah menetapkan batas waktu penyelesaian tugas .

Berdasarkan tanggapan responden tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat belum berusaha secara optimal dalam penetapan batas waktu penyelesaian tugas yang diberikan kepada pegawainya. Hal ini akan



berpengaruh kepada kinerja pegawai yang membuat sebagian pegawai tidak bersikap rajin dalam penyelesaian tugas.

Berdasarkan wawancara dengan Camat diperoleh keterangan bahwa dalam penetapan batas waktu penyelesaian tugas Camat selalu berusaha menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, hal ini dilakukan demi selesainya tugas sesuai dengan target yang diharapkan dan juga agar pegawai bisa lebih giat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Dari hasil observasi diperoleh keterangan bahwa memang Camat dalam memberikan penetapan batas waktu penyelesaian memang dilakukan dengan baik, namun kadang ada saja pegawai yang tidak mematuhi penetapan batas waktu penyelesaian. Misalnya Camat memberikan perintah untuk pengontrolan pembayaran pajak bumi dan bangunan ke setiap desa, yang seharusnya tugas tersebut selesai dalam satu minggu ini baru selesai 2 minggu.

3. Pengarahan

Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Camat selalu berusaha untuk memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum memberikan tugas kepada pegawainya, sedangkan 16% responden mengatakan bahwa Camat kurang berusaha memberikan pengarahan kepada pegawai dan sisanya 6% responden mengatakan bahwa Camat tidak pernah memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum memberikan tugas.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat belum berusaha secara optimal dalam pemberian pengarahan kepada pegawai hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja

pegawai yang membuat pegawai kurang memahami dan mengerti dalam pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Camat.

Berdasarkan wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam pemberian pengarahan terlebih dahulu sebelum pemberian tugas Camat selalu berusaha memberikan pengarahan kepada setiap pegawai setiap hendak memberikan tugas, hal ini dilakukan agar pegawai mengerti dan paham atas tugas yang saya berikan dan tugas yang saya berikan bisa selesai sesuai yang diharapkan namun masih ada saja pegawai yang kurang paham meskipun sudah diberikan pengarahan terlebih dahulu.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pemberian pengarahan memang oleh Camat selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu meskipun tidak dilakukan secara langsung, Camat masih bisa memberikan pengarahan secara tertulis seperti menulisnya di papan pengumuman dan melalui surat tugas.

Berdasarkan uraian tentang penerapan tiga sub variable dari dimensi perilaku tugas maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat hampir sepenuhnya menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga sub variable dimensi kepemimpinan transformasional yaitu mencapai 80% sehingga secara keseluruhan mencapai predikat "Baik". Hal ini jelas bahwa dalam kepemimpinannya Camat bisa meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka.

2). Perilaku Hubungan

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten

Majalengka akan tercapai apabila Camat dalam pelaksanaan kepemimpinannya berusaha menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yaitu perilaku hubungan. Dalam arti hubungan Camat dengan pegawai bisa terjalin dengan baik apabila Camat menerapkan dimensi perilaku hubungan dalam pelaksanaan kepemimpinannya.

Untuk mengetahui tentang upaya Camat dalam penerapan dimensi perilaku hubungan maka penulis melakukan penelitian terhadap tiga sub variabel dari dimensi perilaku hubungan tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan dukungan

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka akan tercapai apabila Camat dalam pelaksanaan kepemimpinannya selalu berusaha memberikan dukungan yang positif kepada pegawai agar pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya mempunyai semangat yang tinggi. hal ini semata-mata demi tercapainya tujuan organisasi dan terwujudnya hasil kerja yang optimal.

2. Berinteraksi

Jika Camat dalam kepemimpinannya selalu berinteraksi dengan pegawai baik pada jam kerja maupun diluar jam kerja maka hubungan antara Camat dengan pegawai dapat terjalin dengan baik dan hal ini juga berpengaruh pada meningkatnya kinerja pegawai yang optimal.

3. Adanya umpan balik

Dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat harus senantiasa mampu menerima masukan , aspirasi , kritik dan saran dari pegawai, hal itu demi tercapainya tujuan organisasi dan pegawai akan merasa dihargai dan pegawai juga berhak memberikan masukan kepada organisasi.

Untuk mengetahui tentang upaya Camat dalam penerapan dimensi kepemimpinan transformasional yaitu perilaku hubungan, maka dapat diketahui melalui tanggapan responden terhadap tiga sub variable dari dimensi kepemimpinan transformasional, seperti yang tertuang pada table berikut ini :

TABEL 5.7 Tanggapan Responden (N=18) Terhadap Upaya Camat dalam menerapkan Dimensi Perilaku Hubungan

No	Indikator Pertanyaan	Kriteria Jawaban						Jumlah	
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak Pernah			
		f	%	f	%	f	%	F	%
1.	Pemberian dukungan	14	78	2	11	2	11	18	100
2.	Berinteraksi	16	89	2	11	0	0	18	100
3.	Pemberian umpan balik	13	73	3	16	2	11	18	100

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2013

Berdasarkan tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui mengenai penerapan tiga sub variable dari dimensi perilaku hubungan , yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian dukungan

Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat selalu berusaha untuk memberikan dukungan yang positif kepada pegawai selagi yang dikerjakan



baik dan semata-mata demi kemajuan organisasi, sedangkan 11% responden menyatakan bahwa Camat kurang berusaha memberikan dukungan positif kepada pegawai dan sisanya 11% responden menyatakan bahwa Camat tidak pernah memberikan dukungan kepada pegawai.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat belum sepenuhnya berusaha memberikan dukungan positif kepada pegawai. Sehingga dalam pelaksanaan pekerjaannya pegawai akan merasa kurang pemberian semangat dan motivasi dari Camat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat, diperoleh keterangan bahwa pemberian dukungan jelas selalu saya berikan kepada pegawai hal ini dilakukan agar pegawai merasa dihargai pekerjaannya dan semangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga sebagai pengembangan kompetensi dan kemampuan dari pegawai tersebut .

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pemberian dukungan yang positif Camat selalu berusaha yang terbaik dalam memberikan dukungan. Misalnya Camat selalu menyuruh pegawainya untuk melanjutkan kuliah lagi.

2. Berinteraksi

Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Camat selalu berusaha melakukan interaksi yang baik dengan pegawainya baik pada waktu jam kerja maupun diluar waktu jam kerja, sedangkan 11% responden menyatakan bahwa Camat kurang berusaha melakukan interaksi dengan pegawainya.

Dari tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat menunjukkan bahwa hubungan antara Camat dan pegawai terjalin dengan baik melalui interaksi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat diperoleh keterangan bahwa interaksi sangat penting dan merupakan sebuah pondasi dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Dan juga kita sebagai makhluk social yang tidak dapat hidup sendiri . saya dan pegawai kecamatan saling bekerja sama demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa interaksi antara Camat dan pegawai sangat terjalin dengan baik . hal ini terlihat ketika Camat bertemu dengan pegawai mereka saling sapa begitupun sebaliknya.

3. Pemberian umpan balik

Sebanyak 73% responden menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Camat selalu berusaha mampu memberikan umpan balik apabila ada aspirasi, kritik dan saran dari pegawai, sedangkan 16% responden menyatakan bahwa Camat kurang berusaha dalam memberikan umpan balik, dan sisanya 11% menyatakan bahwa Camat tidak pernah memprikan umpan balik kepada pegawai apabila pegawai memberikan aspirasi dan kritikan kepada Camat.

Dari tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat belum sepenuhnya berusaha untuk memberikan umpan balik apabila ada pegawai yang menyampaikan aspirasinya. Hal ini juga akan berpengaruh pada kinerja pegawai.



Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat diperoleh keterangan bahwa pemberian umpan balik kepada pegawai itu sangatlah penting. Karena seorang pegawai tidak harus selalu diam apabila mereka mengalami kesulitan atau juga saya melakukan tindakan yang menurut pegawai salah. Dan aspirasi kritik dan saran dari pegawai itu dapat menunjang dan memperbaiki pada kekurangan dalam organisasi yang saya pimpin.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Camat memang kurang menerima dan memberi umpan balik pegawai, hal ini terbukti dari keterangan seorang pegawai yang mengusulkan sebuah saran namun Camat kurang menanggapi saran tersebut.

Berdasarkan uraian dari tiga sub variable tersebut tentang dimensi perilaku hubungan maka dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat hampir sepenuhnya menerapkan dimensi tersebut. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga sub variable tersebut yaitu mencapai 80% sehingga secara keseluruhan baru menacapai predikat “Baik”. Keadaan jelas berpengaruh terhadap upaya Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka.

3). Faktor Situasi

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten

Majalengka akan tercapai apabila Camat dalam kepemimpinannya berusaha untuk menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional yaitu factor situasi. Dalam arti factor situasi tersebut yaitu berarti seperti mampu dan mau melaksanakan tugas tersebut.

Untuk mengetahui tentang upaya Camat dalam penerapan dimensi faktor situasi maka penulis melakukan penelitian terhadap dua sub variable dari dimensi kepemimpinan transformasional tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan

Meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka akan tercapai apabila Camat dalam pelaksanaan kepemimpinannya berusaha untuk mengupayakan terciptanya kemampuan dalam memajukan organisasi tersebut.

2. Kemauan

Jika Camat dalam kepemimpinannya mempunyai kemauan yang kuat dalam memajukan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai , maka senantiasa organisasi tersebut akan berhasil dalam mewujudkan visi dan misinya.

Untuk mengetahui tentang upaya Camat dalam penerapan dimensi factor situasi maka dapat diketahui melalui tanggapan responden terhadap dua sub variable dari dimensi kepemimpinan transformasional , seperti yang tertuang pada table berikut ini

TABEL 5.8 Tanggapan Responden (N=18) Terhadap Upaya Camat dalam menerapkan Dimensi Faktor Situasi

No	Indikator Pertanyaan	Kriteria Jawaban						Jumlah	
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak Pernah			
		f	%	f	%	f	%	F	%



1.	Kemampuan	14	78	2	11	2	11	18	100
2.	Kemauan	13	73	3	16	2	11	18	100

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2013

Berdasarkan tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui mengenai penerapan dua sub variable dari dimensi factor situasi, yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan

Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinannya Camat selalu berusaha untuk sebisa mungkin memiliki kemampuan yang handal dalam memimpin organisasi dan memimpin para pegawai, sedangkan 11% responden menyatakan bahwa Camat kurang memiliki kemampuan dalam memimpin organisasi, dan sisanya 11% responden menyatakan bahwa Camat tidak memiliki kemampuan yang handal dalam memimpin organisasi dan memimpin para pegawai.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat belum sepenuhnya memiliki kemampuan yang handal dalam memimpin organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat diperoleh keterangan bahwa Camat selalu berusaha dan memiliki kemampuan yang handal dalam pekerjaan saya. Karena ini sudah menjadi kewajiban dan tanggung jawab saya sebagai seorang Camat yang dimana dalam tugasnya saya harus bisa memiliki kemampuan dalam memimpin organisasi dan memimpin para pegawai.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya Camat memang sudah terlihat memiliki kemampuan yang handal dalam memimpin organisasi. Misalnya Camat selalu memberikan pengarahan dan

memberikan fasilitas yang terbaik untuk pegawainya.

2. Kemauan

Sebanyak 73% responden menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Camat selalu memiliki kemauan yang kuat demi kesuksesan organisasi, 16% responden menyatakan bahwa Camat kurang memiliki kemauan yang kuat dalam kesuksesan organisasi sedangkan sisanya 11% responden menyatakan bahwa Camat dalam kepemimpinannya kurang memiliki kemauan yang kuat dalam kesuksesan organisasi.

Dari tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat telah berusaha secara optimal dalam kesuksesan organisasi hal itu terlihat dari kemauan Camat dalam hal mencapai kesuksesan organisasi.

Melalui hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa Camat memiliki kemauan yang kuat demi kesuksesan organisasi karena sebagai seorang pemimpin memang harus memiliki kemauan yang kuat, karena itu merupakan pondasi utama dalam memimpin organisasi dan saya harus bisa mensukseskan dari tujuan organisasi ini.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dalam hal memajukan organisasi Camat memang terlihat memiliki kemauan yang kuat. Hal itu terlihat dari sikap Camat yang selalu memperhatikan kinerja pegawai. Pada saat ini juga Camat sedang berusaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan memberikan sarana



prasarana yang baik demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan dua sub variable dari dimensi faktor situasi, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Camat memang sudah sepenuhnya menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dua sub variable tersebut yaitu telah mencapai 75% sehingga secara keseluruhan baru mencapai predikat “baik”.

Selanjutnya berdasarkan angket yang penulis sebarakan tentang kepemimpinan transformasional Camat yang didasarkan pada penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka, maka dapat diketahui rekapitulasi nilai tertinggi dalam penerapan dimensi kepemimpinan transformasional yang tertuang pada tabel berikut :

Tabel 5.9 Rekapitulasi Nilai tertinggi penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional oleh Camat

No	Indikator	Jumlah	
		F	%
1.	Dimensi Perilaku tugas :		
	• Penyusunan Tugas	13	73
	• Penetapan Batas Waktu	14	78
	• Pengarahan	14	78
2.	Dimensi Perilaku Hubungan		
	• Memberikan dukungan	14	78
	• Berinteraksi	16	89
	• Memberikan umpan balik	13	73
3.	Dimensi Faktor Situasi		
	• Kemampuan	14	78
	• Kemauan	13	73
	Jumlah	113	621
	Nilai rata-rata(621:8)		77%

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2013

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut maka dapat diketahui bahwa angka rata-rata nilai tertinggi mencapai 77% sehingga apabila dihubungkan dengan standar presentase baru mencapai predikat “baik”. Jadi berdasarkan hal tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ternyata dalam pelaksanaan kepemimpinannya transformasionalnya masih perlu berusaha

lagi menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai maka Camat dalam kepemimpinannya harus berusaha meningkatkan presentase nilai rata-rata dalam penerapan dimensi kepemimpinan transformasional sehingga akan



berpengaruh terhadap peningkatan presentase nilai rata-rata dari upaya meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka.

Kemudian untuk mengetahui tentang meningkatnya kinerja pegawai maka penulis menyebarkan angket pada 18 pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka, adapun isinya adalah tentang indikator dari kinerja pegawai yang meliputi :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang harus dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat

dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Sikap

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

Untuk dapat mengetahui secara jelas bagaimana kaitan kepemimpinan transformasional terhadap upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka, penulis sajikan tabel 4.10 untuk mengetahui tanggapan responden dari angket yang penulis sebarakan tentang indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.10 Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka (N=18)

No.	Indikator Pertanyaan	Kriteria Jawaban						Jumlah	
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak			
		F	%	f	%	F	%	F	%
1.	Kualitas								
	▪ Ketepatan hasil kerja	13	73	2	11	3	16	18	100
	▪ Ketelitian hasil kerja	12	68	3	16	3	16	18	100
2.	Kuantitas :								
	▪ Kesesuaian hasil kerja dengan jumlah yang di targetkan	13	73	2	11	3	16	18	100
	▪ Kecepatan penyesuaian hasil kerja	12	68	4	22	2	11	18	100
3.	Kehandalan :								
	▪ Mampu bekerjasama	13	73	2	11	2	11	18	100
	▪ Kerajinan dalam bekerja	14	78	3	16	1	5	18	100
4.	Sikap :								
	▪ Mengikuti perintah atasan	14	84	3	16	1	0	18	100
	▪ Mentaati waktu kerja								



		12	73	3	16	3	11	18	100
	Jumlah	590							
	Rata-rata	73							

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2013

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai Pada Kantor Camat Majalengka Kabupaten Majalengka secara umum belum memiliki kinerja yang optimal hal ini terbukti dari nilai rata-rata indikator kinerja dari hasil angket yang peneliti sebarakan yaitu sebesar 73 % itu artinya kinerja pegawai pada Kantor Camat Majalengka Kabupaten Majalengka baru mencapai predikat “Cukup Baik”.

Berpedoman pada data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaan perlu lebih ditingkatkan lagi. Dengan demikian penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional Camat Argapura Kabupaten Majalengka akan sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian maka peningkatan kinerja pegawai kaitannya dengan penerapan dimensi kepemimpinan transformasional yang belum dilaksanakan secara maksimal berakibat kurangnya kinerja pegawai, hal ini terlihat dari tabel 4.10 tersebut di atas dengan nilai rata-rata sebesar 73 % sehingga berdasarkan pendapat Arikunto baru mencapai kategori “Cukup Baik”.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang penulis lakukan tentang pelaksanaan kepemimpinan transformasional oleh Camat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten

Majalengkamaka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dengan sebanyak 8 item pernyataan, variable kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 77%, yang artinya bahwa Camat belum sepenuhnya melaksanakan kepemimpinannya secara optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional oleh Camat dengan perolehan rata-rata standar prosentase predikat “Baik”, jadi berdasarkan hal tersebut maka dapat di ambil kesimpulan bahwa ternyata Camat dalam melaksanakan kepemimpinannya masih perlu berusaha lagi dalam menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional.
2. Berdasarkan hasil penelitian dengan sebanyak 8 item pernyataan, variable kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 73% yang artinya bahwa kinerja pegawai pada Kantor Camat Argapura Kabupaten Majalengka baru mencapai predikat “Cukup Baik”. Yang artinya dalam pelaksanaan pekerjaannya pegawai belum memberikan hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Yunus dan Wahyudin Nawawi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Majalengka : Unit Penerbitan Universitas Majalengka



- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rhineka Putra.
- Hamzah B.Uno. 1997. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta
- Kartini Kartono. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1998.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., Psi., 2001, *Manajemen Sumber Daya ManusiaPerusahaan*, cetakan ketiga, PT. Remaja Rosdakarya.Bandung.
- Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta
- Pasolong, Harbani, 2010, *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung, CV. Alfabeta
- Pedoman Penyusunan Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Majalengka , 2015
- Siagian, S.P, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, PT. Asdi Mahasatya
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif,R&D*. Bandung CV.Alfabeta
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta