

## **Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur**

*Rofiqoh Istiharoh*

### **Abstrak**

*Untuk mengetahui peran, teknik dan gaya kepemimpinan dan memperoleh gambaran atau pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur serta teknik dan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur. Adalah dengan melihat bagaimana gaya motivasi yang digunakan dan gaya pengawasan yang dilakukan Kepala BPMD. Sedangkan Kinerja pegawai dapat dilihat dengan cara mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.*

***Kata Kunci : Peran Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kabupaten Kutai Timur***

### **Pendahuluan**

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu bermasyarakat, hal ini ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Pada masyarakat modern organisasi-organisasi yang besar, kompleks dan canggih, banyak bermunculan, di mana salah satu organisasi yang besar yang tidak kalah pentingnya adalah organisasi pemerintahan yang disebut negara dalam artian abstraks.

Karena pentingnya organisasi pemerintahan tersebut sehingga untuk mewujudkan tujuan dari pemerintah itu sendiri diperlukan organisasi pemerintahan yang berlangsung secara tertib dengan ditandai adanya pengaturan, pembagian tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Atau dengan kata lain diperlukan suatu manajemen pemerintahan yang baik agar pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat berjalan lebih lancar, cepat, tepat, efektif dan efisien.

Untuk dapat mewujudkan dan melaksanakan tugas-tugas pemerintahan tersebut mutlak diperlukan adanya aparatur pemerintah yang mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Hal ini berarri dituntut adanya kinerja dalam diri setiap aparatur pemerintah, agar tercapai tujuan dari organisasi. Sebagaimana pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Husein Umar (1998:9) "Kinerja mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output)

dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input)”. Dengan kata lain bahwa kinerja memiliki dua dimensi, dimensi yang pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Dalam organisasi pemerintahan upaya untuk mewujudkan kinerja ini sangat tergantung pada ruang lingkup, beban tugas dan tanggung jawab dari unit organisasi tersebut. Menurut Rasyid (1996:118) keberhasilan suatu pemerintahan dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya ditentukan oleh dua faktor :

1. Kemampuan para pemimpin dan pendukungnya mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan peluang yang terbuka bagi pencapaian tujuan. Ini mencakup kualitas dan motivasi dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.
2. Tingkat efektivitas dan efisiensi yang dapat dicapai dalam gerak organisasi membawakan peranan-peranan yang sudah disepakati. Ini berkenaan dengan cara pengorganisasian kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan, jaringan dan sistem yang terbangun baik dalam artian manajerial maupun operasional melalui mana perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Berpijak dari pendapat tersebut dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan yang membuat seorang pemimpin efektif, apakah semua orang, bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan.

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, akan dicapai pengembangan efektifitas personalis dalam organisasi.

Kemampuan para pemimpin dan para pendukungnya menunjukkan bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pemerintahan, karena padadasarannya kegiatan pemerintahan tergantung dari kegiatan aparat sebagai anggota organisasi pemerintahan.

Kemudian dari kegiatan aparat pemerintahan tersebut dilihat efektivitasnya dengan tujuan pemerintahan dan efisiensinya dalam menggunakan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki. Hal ini berarti dibutuhkan adanya kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya untuk pencapaian tujuan dari organisasi yang dipimpinya atau dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Berkaitan dengan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja ini, pada bagian lain Riaas Rasyid (1996:118), mengemukakan : “dalam hubungan ke dalam, kepemimpinan dalam pemerintahan bertanggung jawab mengembangkan kemampuan

staf yang serba bisa, membangaun hubungan kerja yang vertikal dan horisontal serta menciptakan suasana kerja yang bergairah, sehingga kreativitas aparat dapat dipacu dan pada gilirannya menjamin berlangsungnya inovasi yang terus menerus.

Berdasarkan hal tersebut kemampuan pemimpin pemerintahan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai yang merupakan sumber daya manusia bagi organisasi pemerintah, yang pada akhirnya keberhasilan dalam pencapaian tujuan pemerintahan.

Adanya ketidakdisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, akan menghasilkan tingkat kinerja yang rendah, yang dapat menjadi tantangan bagi seorang pemimpin organisasi dalam membina bawahannya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Sehubungan dengan hal tersebut berdasarkan obeservasi awal peneliti pada situs penelitian terlihat bahwa pelaksanaan tugas di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD tidak seluruhnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Adakalanya tugas-tugas di Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD terbelengkalai diakibatkan karena adanya pegawai sering tidak masuk kerja, atau berada diluar kantor pada jam dinas.

Hal ini tentunya dapat menurunkan tingkat kinerja Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD secara keseluruhan, di mana hal ini harus diperhatikan Kepala Kantor Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD sebagai pimpinan tertinggi.

Indikasi tersebut dapat uraikan dan di identifikasi dapat menghambat proses pelayanan kepada masyarakat dan yang perlu menjadi perhatian khusus yang nantinya akan menghambat kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

1. Masalah kerjasama, artinya bahwa pegawai tidak bersedia bekerjasama (bersifat individual), tidak adanya inisiatif dan kreativitas yang rendah dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.
2. Masalah disiplin, yaitu pegawai sering terlambat, tidak masuk kerja, tidak mentaati jam kerja yang telah ditentukan, meninggalkan kantor pada saat jam kerja dan tidak mematuhi perintah atasan, terbukti dengan masih adanya pegawai yang berkeliaran di luar kantor pada saat jam kerja.
3. Ketidaktepatan / tidak efektifnya penggunaan metode atau sistem yang berlaku, yaitu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tidak menggunakan cara-cara kerja yang telah ditentukan, sehingga tidak adanya keserasian, ketelitian dan kerja sama, sehingga penyelesaian pekerjaan terkesan lambat, padahal mereka mempunyai waktu luang.

Melihat fenomena tersebut, kepemimpinan Kepala Kantor diharapkan mampu mengarahkan dan menggerakkan pegawainya untuk berpartisipasi secara aktif dan positif dalam proses pencapaian kinerja yang tinggi. Hal ini dapat ditandai pelayanan yang baik terhadap masyarakat, namun terkadang Kepala Kantor juga lebih menekankan orientasi pada pekerjaan dan kurang memperhatikan terhadap keadaan pegawainya. Hal ini mengakibatkan hubungan yang kurang serasi antara Kepala Kantor dengan pegawainya. Kepala Kantor selaku pimpinan harus menerapkan teknik atau gaya kepemimpinan yang tepat agar pegawai lebih produktif dalam melaksanakan perintah, sehingga apa yang mejadi tuntutan Kepala Kantor

dalam penyelesaian tugas secara tepat dan berkualitas dapat dipenuhi oleh pegawai dengan penuh tanggung jawab dan tanpa ada rasa paksaan.

### **Kepemimpinan**

Banyak definisi kepemimpinan diutarakan oleh para ahli dari sudut pandangnya sendiri-sendiri. Salah satunya adalah definisi kepemimpinan menurut Harold Koontz dan Cyril O' Donel dalam Soehandjono (1981:15), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pejabat pimpinan untuk mendorong bawahan atau pengikut untuk bekerja dengan penuh semangat dan keyakinan.

Mencermati definisi di atas, seorang pemimpin lebih ditekankan dalam upaya mendorong bawahannya, atau dengan kata lain lebih bersifat mengajak untuk melakukan sesuatu pekerjaan.

Sedangkan S. Pamudji (1995:1) memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang mereka kehendaki.

Lebih lanjut Pamudji (1995:12) menyatakan pula: dikatakan bersifat universal oleh karena selalu diketemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan dan usalia bersama, artinya seriap usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua atau tiga orang maupun melibatkan sepuluh orang, seratus orang bahkan seribu orang, baik kegiatan atau usalia tersebut bercorak sederhana maupun kompleks dan luar biasa besarnya.

Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial, oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial. memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran.

Berdasarkan hasil pengertian-pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merujuk kepada proses, peran dan status seseorang yang memungkinkan untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, mengerahkan dan mengontrol pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain untuk diarahkan sesuai tujuan yang telah ditetapkannya.

Keberadaan kepemimpinan meliputi setiap usaha kelompok dan bahkan memiliki peran dan porsi yang strategis pada setiap kegiatan kelompok atau organisasi dalam mengemban misinya. Dimensi penting lainnya dari pola pengaruh dan mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin serta implikasi dan penerapan sistem yang tepat dan akurat.

Dari uraian tersebut maka dapat ditemukan beberapa unsur yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan itu sendiri diantaranya adalah:

1. Adanya orang yang dipengaruhi;
2. Adanya orang yang mempengaruhi;
3. Adanya proses;
4. Adanya tujuan.

Sebagaimana yang telah dipaparkan di depan bahwa kepemimpinan dan kepengikutan merupakan suatu gejala sosial, maka setiap pemimpin formal berhak

dan bertanggung jawab atas jalannya penyelenggaraan organisasi yang dipimpinnya. Untuk melaksanakan hal tersebut diperlukan sifat kepemimpinan yang komuiddkatif artinya fungsi kepemimpinan sebagai faktor pengarah, penggerak maupun sebagai faktor pendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompleksitas tugas yang diemban oleh seorang pemimpin tidak berarti seorang pemimpin harus bekerja sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Dalam organisasi, seorang pemimpin atau pemimpin organisasi tentu dibantu oleh staf dan bawahan. Dengan kemampuannya seorang pemimpin dapat mengkoordinasikan setiap kegiatan yang ada di dalam organisasi tersebut kepada pegawai-pegawainya, termasuk meminta saran dan masukan. Keterampilan pemimpin dalam memimpin organisasi salah satunya dapat diketahui dari caranya memimpin atau menggerakkan bawahan.

Pengertian yang seragam mengenai kepemimpinan, kelihatannya masih harus dikembangkan meskipun telah ada kesepakatan dikalangan para ahli tentang apa yang dipermasalahkan. Yaitu hubungan seorang atasan dengan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada satu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Ini sejalan dengan pendapat Sunindhia dan Widiyanti (1988:320), "mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin organisasi".

### **Fungsi Kepemimpinan**

Kartono (1994 :81), yaitu bahwa fungsi kepemimpinan ialah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, menegendalikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang balk, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana.

Fungsi kepemimpinan itu menunjukkan bahwa untuk menggerakkan peagawainya terutama dalam mengambil keputusan haruslah memperhatikan aspirasi diluar. Dengan harapan seorang pemimpin dapat membawa pegawainya kepada sasaran yang ingin dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus mengetahui dan memahami kebutuhan semua pihak.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin prinsip-prinsip kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yang dikutip oleh Soehardjono (1981:12), yaitu :

1. Ing ngarso sung tulodo yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu melalui sikap dan perbuatannya, menjadikan dirinya polaanutan juga ikutan orang yang dipimpinnya;
2. Ing madio mangun karso yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya;
3. Tut wuri handayani yang berarti bahwa seorang pemimpin mendorong orang-

orahg yang diasuhnya agar berani berjalan didepan dan bertanggung jawab.

Tentunya tidak mudah untuk mewujudkan dan melaksanakannya - melainkan seorang pimpinan/pemimpin harus menjalin hubungan dan kerjasama yang baik agar dapat memahami kemauan dan kebutuhan pegawainya.

Kita belum bisa mengatakan bahwa seorang yang dikodratkan sebagai manusia biasa akan mempunyai sifat yang sama antara satu orang dengan orang lain. Untuk itu seorang yang berlaku sebagai seorang pemimpin akan memiliki karakter yang berbeda satu dengan yang lain, meskipun pada prinsipnya semuanya memiliki tujuan yang sama.

### **Gaya Kepemimpinan**

Berbicara tentang bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, maka kita berbicara tentang gaya kepemimpinan, yaitu gaya apa yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan pemerintahan Indonesia menurut S. Pamudji (1995:123-125), secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Gaya motivasi

Yaitu pemimpin dalam menggerakkan crang-orang dengan mempergunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomis , dengan memberikan hadiah-hadiah (penghargaan), jadi bersifat positif, maupun yang berupa ancaman (hukuman ). Dalam hubungan ini kepemimpinan pemerintahan di Indonesia sedapat-dapatnya menekankan pada pemberian motivasi yang bersifat positif.

2. Gaya Pengawasan

Yaitu kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dengan adanya kepemimpman tersebut maka gaya kepemimpinan yang paling ideal dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah gaya motivasi dan gaya pengawasan, di mana gaya motivasi pemimpin berupaya mengajak para pegawainya untuk turut serta secara bersama-sama menjalankan organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Sementara gaya pengawasan, pemimpin berusaha memperhatikan bawahannya sebagai manusia yang bermartaba, disisi lain pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metode dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif, sebagaimana disebutkan di atas, adalah gaya kepemimpinan motivasi dan gaya kepemimpinan pengawasan yang mendorong dan mengajak pegawai serta selalu memperhatikan bawahan dalam untuk mningkatkan produktivitas pegawai.

### **Teori – Teori Kepemimpinan**

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk menerangkan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan. Mengingat relatif banyak pendapat tentang teori-teori kepemimpinan, maka dalam kaitannya dengan penulisan ini teori kepemimpinan yang dikemukakan adalah dari pendapat Pamudji (1989 : 145-152), yaitu :

1. Teori Sifat

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang dapat menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu. Sifat-sifat atau ciri-ciri tersebut diperoleh berdasarkan suatu usaha membandingkan sifat-sifat para pemimpin yang ada. Kemudian dirumuskan menjadi sifat-sifat umum pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan seseorang. Teori ini pada mulanya didasarkan atas penelitian terhadap sifat-sifat orang besar (*great man*) yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan orang besar didasarkan atas sifat-sifat yang dibawa. Teori ini kemudian dikenal sebagai orang besar. Teori ini mempunyai kelemahan antara lain :

- a) Diantara pendukung-pendukungnya tidak ada persesuaian atau kesamaan mengenai perincian sifat-sifat dimaksud.
- b) Terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.
- c) Sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat-sifat pemimpin yang tertentu pula.

2. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori lingkungan ini mengkonstatir bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil daripada waktu, tempat dan keadaan. Suatu tantangan atau suatu kejadian penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Jelaslah bahwa situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu, dan dengan sendirinya diperlukan orang-orang yang memiliki sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok. Dengan perkataan lain, setiap situasi dan kondisi menuntut kualitas kepemimpinan yang berbeda. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu tidak menjamin bahwa ia pasti berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Teori lingkungan ini karena memperhitungkan faktor situasi dan kondisi, juga disebut teori sosial yang menyatakan bahwa *leaders are made not born* (pemimpin-pemimpin dibentuk bukan dilahirkan).

3. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal-Situation Theory*)

Penganut teori serba sifat dan teori serba situasi hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi (individu) dan faktor situasi diabaikan. Untuk memperbaiki teori tadi munculah teori pribadi-situasi. Teori ini pada dasarnya mengakui, bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor, yaitu :

- a) Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin.
- b) Sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya.
- c) Kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

Penganut teori ini menyatakan bahwa : studi tentang kepemimpinan harus berkenaan dengan status, interaksi, persepsi dan perilaku individu-individu dalam hubungan dengan anggota-anggota lain dari kelompok yang terorganisir. Jadi kepemimpinan dipandang sebagai hubungan diantara orang-

orang dan bukannya sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri dari seseorang individu yang terisolir. Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenal situasi dan kondisi dan selanjutnya mengembangkan sifat-sifatnya sendiri ke arah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinnya dan sesuai pula dengan situasi dan kondisi di mana ia memimpin. Teori ini dapat dipararelkan dengan teori ekologis yang pada pokoknya menyatakan bahwa seseorang akan berhasil melaksanakan kepemimpinan apabila ia pada waktu lahir telah memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya kepada situasi yang dihadapi. Situasi dimaksud terdiri dari tiga lapis, yaitu :

- a) Tugas pekerjaan atau masalah yang dihadapi.
  - b) orang-orang yang dipimpin.
  - c) Keadaan yang mempengaruhi tugas, pekerjaan dan orang-orang tadi.
4. Teori Interaksi dan Harapan (*interaction-expectation Theory*), teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel : aksi, reaksi, interaksi, dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikutnya dengan harapan-harapan, bahwa tujuannya akan berhasil, mendapatkan keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Teori ini akan terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat perasaan saling menyukai atau menyenangkan satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian-kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Teori ini memakai nama-nama yang berlainan, tergantung pada titik berat tinjauannya.

Stogdill menyebutkan *expectancy reinforcement theory of leadership*. atau manakala anggota-anggota kelompok berinteraksi dan terlibat dalam pelaksanaan tugas bersama, maka mereka memperkuat harapan bahwa masing-masing akan terus beraksi dan berinteraksi sesuai dengan pelaksanaan kerjanya. Fiedler menyebutkan *contingency theory at leadership* yaitu keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan yang dihadapkan oleh situasi. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buah semakin lebih efektif dalam situasi dimana dituntut kepemimpinan yang moderat.

5. Teori Humanistik (*Humanistic Theory*)  
Teori ini mendasarkan diri pada dalil, bahwa manusia karena sifatnya adalah organis yang dimotivasi, sedang organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi pemimpin adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam hubungan ini McGregor (dalam Pamudji, 1993 : 74) mengajukan dua macam pendapat, yang disebut "*teori X dan Teori Y*."



Teori X menyatakan, bahwa manusia atau orang-orang itu adalah pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi; harus ada usaha-usaha untuk mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sedang teori Y berasumsi, bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri; dan suka bertanggung jawab; usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang, sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan.

6. Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*)

Teori ini berdasarkan asumsi, bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dimana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan dan menerima imbalan. Interaksi berlangsung terus oleh karena anggota-anggota merasa tukar menukar secara sosial ini saling memberikan penghargaan. Demikian pula antara pimpinan dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan keenakan, harus saling memberi dan menerima. Jadi teori ini menekankan adanya *give and take* antara pemimpin dengan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori *take and give* dapat juga disebut saling memberi dan saling menerima.

### **Kinerja Pegawai**

Beberapa konsep tentang kinerja oleh para pakar berikut ini dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

1) Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376), diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “The degree of accomplishment” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

2) Konsep Kinerja menurut Osborne

Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

3) Konsep Kinerja menurut Kusriyanto

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu

pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

4) Konsep Kinerja menurut Robbins

Konsep kinerja menurut Robbins (1996:128) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau  $Kinerja = f ( AxMxO )$ .

Definisi tersebut dengan kata lain bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung. Ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

### **Teori Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, mengacu dari sejumlah studi empiris, bebetapa ahli berpendapat sebagai berikut :

1) Teori Kinerja Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl (2000:97) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus.

Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh Burhanuddin (1985:96), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar pegawai mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga pegawai akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi.

Motivasi kerja pegawai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari dalam diri seorang pegawai maka akan mendorong pegawai tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi kesimpulannya, semakin tinggi tingkat motivasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan.

2) Teori Kinerja Gie

Gie (1999:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi : 1). Motivasi kerja, 2). Kemampuan kerja, 3). Perlengkapan dan fasilitas, 4). Lingkungan eksternal, 5). Leadership, 6). Misi strategi, 7). Budaya perusahaan, 8). Kinerja individu dan organisasi, 9). Praktik manajemen, 10). Struktur, 11). Iklim kerja. Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja.

Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan

yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

3) Teori Kinerja Simamora

Simamora (1995:500) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian; b) Latar belakang; c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi; b) Attitude; c) Personality d) Pembelajaran e) Motivasi
3. Faktor Organisasi
  - a) Sumberdaya; b) Kepemimpinan; c) Penghargaan; d) Struktur; e) Job design

Simamora mengungkapkan kemampuan dan keahlian sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga dengan motivasi, dimana motivasi adalah faktor psikologis yang akan mendorong pegawai dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri pegawai, semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

4) Teori Kinerja Robbins

Menurut pendapat Robbins (1996:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin, motivasi, dan kemampuan kerja pegawai.

### **Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Indonesia**

Sistem kepegawaian yang berlaku di Indonesia belum memberikan perhatian yang memadai bagi pengelolaan kinerja para pegawai negeri sipilnya. Akibatnya kinerja PNS selalu bergerak pada tataran yang tidak memuaskan banyak pihak. Sekalipun dampak negatifnya telah terlihat jelas seperti lambatnya respon terhadap penanganan bencana alam, rendahnya kualitas pelayanan dasar kepada masyarakat, masih tingginya kasus pungutan liar, kurang efektifnya kebijakan pencegahan pembalakan liar dan lain-lain, namun pendekatan yang sistematis terhadap peningkatan kinerja PNS dinilai masih berjalan di tempat.

Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dalam kenyataannya selama sembilan tahun terakhir terbukti belum mampu berfungsi sebagai *key leverage*

bagi perbaikan sistem manajemen PNS khususnya perbaikan kinerja individu PNS. Dengan berbagai keterbatasan kebijakan dan perangkat peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, beberapa pemerintah daerah telah mengambil inisiatif dan prakarsa untuk merumuskan pendekatan sendiri dalam pengelolaan pegawai negeri sipilnya. Sistem pengukuran kinerja dan penetapan tunjangan kinerja bagi pegawai negeri sipilnya adalah dua hal pokok yang telah diinisiasi oleh sejumlah pemerintah daerah untuk mengatasi kelemahan DP-3 dan sekaligus untuk memotivasi PNS.

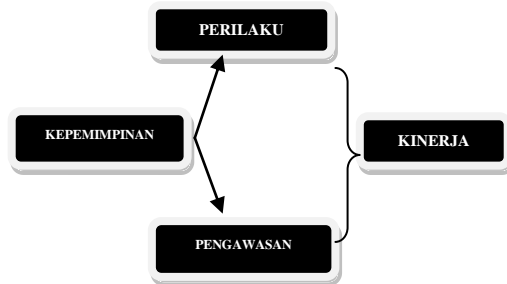
Beberapa kelemahan dalam implementasi esensi manajemen kinerja di lingkungan pemerintah daerah tersebut diantaranya adalah (1) prosesnya belum dimulai dari sebuah perencanaan yang jelas; (2) instrumen, mekanisme dan proses di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia penilaian kinerja PNS belum mampu mengukur kontribusi masing-masing PNS terhadap pencapaian tujuan organisasi; (3) pengukuran kinerja belum terintegrasi dalam kesepakatan/kontrak kinerja; (4) kesepakatan/kontrak kinerja baru menyentuh pejabat struktural; (5) target kinerja individu belum ditetapkan dan juga belum dikaitkan dengan target kinerja unit organisasi; (6) penetapan besarnya tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi PNS yang bersangkutan; dan (7) hasil penilaian kinerja belum ditindaklanjuti sebagaimana mestinya. Sekalipun dengan berbagai kelemahan, inisiatif dan prakarsa pemerintah daerah tersebut perlu dihargai semua pihak.

Manajemen kinerja sesungguhnya dapat diimplementasikan bagi PNS khususnya untuk mereka yang memegang jabatan struktural dan jabatan fungsional umum. Untuk mendukung implementasi manajemen kinerja bagi PNS ini diperlukan beberapa strategi yaitu : (a) melakukan pendekatan manajemen kinerja kepada segenap stakeholder. Diseminasi ini dimaksudkan untuk membangun kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan kinerja PNS; (b) selama proses diseminasi berlangsung, dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam rangka mendefinisikan tugas, pekerjaan, peran, tanggungjawab, tujuan, dan beban kerja setiap individu PNS; dan (c) menggalang dukungan politik untuk mengamandemen UU No. 43 Tahun 1999.

Memperhatikan hasil-hasil temuan, kajian ini merekomendasikan atau menyarankan hal-hal sebagai berikut : (1) agar dapat mengimplementasikan manajemen kinerja bagi PNS, perlu diperjelas tugas, pekerjaan, peran dan tanggungjawab masing-masing PNS dalam kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap individu PNS memiliki peran, tanggungjawab dan tujuan yang jelas. Manajemen kinerja bagi PNS tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya jika hal-hal tersebut belum didefinisikan secara jelas. (2) Perlu dilakukan analisis kompetensi untuk setiap individu PNS. Analisis kompetensi ini penting dilakukan untuk memenuhi dua tujuan yaitu (a) untuk mengetahui kompetensi yang sesungguhnya dari setiap individu PNS karena kompetensi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja; (b). untuk Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia keperluan penempatan PNS dalam jabatan. (3) Sebelum manajemen kinerja diimplementasikan, penempatan setiap individu PNS – khususnya dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional maupun – perlu disesuaikan dengan kompetensi. Hal ini dimaksudkan untuk

memastikan bahwa setiap PNS yang duduk dalam suatu jabatan tertentu adalah orang yang tepat. PNS yang menduduki suatu jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya, tidak dapat diharapkan banyak untuk berkinerja tinggi. (4) Implementasi manajemen kinerja memerlukan dukungan perangkat peraturan perundang-undangan.

#### **Kerangka Pikir**



#### **Kepemimpinan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur**

Untuk melihat bagaimana kepemimpinan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai, penulis menggunakan gaya kepemimpinan sebagaimana disebutkan dalam kerangka teori, yakni gaya motivasi dan gaya pengawasan Kepala BPMD terhadap pekerjaan bawahan.

#### **Perilaku Kepala BPMD Dalam Memotivasi Bawahan**

Berikut ini penulis menyajikan 7 (tujuh) indikator dalam perilaku Kepala BPMD dalam memotivasi bawahan, yang mendukung terhadap gaya motivasi, antara lain :

- a. Kebijakan Kepala BPMD Dalam Menggerakkan Bawahan  
Dari rangkaian proses pelaksanaan tugas di Kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur, secara langsung maupun tidak langsung Kepala BPMD dapat menggerakkan bawahan dengan baik. Hal ini karena Kepala BPMD memegang prinsip hirarkhi jabatan, menghargai posisi dan jabatan bawahan, dan selalu berusaha mengerti yang diinginkan oleh bawahan.
- b. Kebijakan Kepala BPMD Dalam Melakukan Pembagian Tugas  
Menurut hasil penelitian, pembagian tugas dapat dilihat dalam pelaksanaan beberapa tugas yang dibebankan kepada Kepala BPMD. Kebijakan Kepala BPMD dalam pembagian tugas adalah dengan cara membentuk kelompok tugas yang membagi dan mendelegasikan tugas kepada pegawai Kantor BPMD Kabupaten Kutai Timur.
- c. Kepedulian Kepala BPMD Usaha Mangetahui Keinginan Pegawai  
Dari hasil penelitian tergambar bahwa Kepedulian Kepala BPMD dalam memenuhi kebutuhan peralatan kantor masih kurang, hal ini dibuktikan dengan adanya komputer yang sudah tidak layak untuk digunakan, di mana layar monitor sering mati dan warna layar sudah memudar. Padahal komputer bagi kantor BPMD Kabupaten Kutai Timur merupakan peralatan yang vital, karena proses pengetikan tergantung kepada komputer, walaupun mesin ketik

manual sering digunakan sewaktu-waktu. Seperti yang kita ketahui komputer dapat mempercepat proses administrasi kantor, karena itu sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor ini.

- d. **Perilaku Kepala BPMD Dalam Memberikan Pujian Kepada Pegawai**  
Dari hasil wawancara dengan pegawai pada level terendah, Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur tidak pernah berikan pujian langsung berkaitan dengan penyelesaian tugas kantor. Beda lagi apabila ada kesalahan yang dibuat pegawai, Kepala BPMD langsung mengoreksi dengan ke khas-an gayanya. Mungkin cara Kepala BPMD atau pimpinan lainnya mempunyai cara yang berbeda-beda dalam memberikan pujian. Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dalam memberikan pujian, walaupun tidak secara langsung kepada sasaran, namun Kepala BPMD memberikan pujian melalui orang lain atau kelompok lain atau membicarakan dalam acara rapat-rapat koordinasi dengan SKPD lainnya.
- e. **Kebijakan Kepala BPMD Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai**  
Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa pegawai kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur menerima tambahan kesejahteraan setiap dua minggu sekali. Adapun besarnya disesuaikan dengan jabatan struktural yang ada. Hal dilakukan Kepala BPMD dalam rangka memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- f. **Perilaku Kepala BPMD Dalam Memberi Teladan Kepada Pegawai**  
Keteladanan seorang pemimpin pemerintahan akan dinilai oleh masyarakat dan aparat yang ada dibawahnya. Kepala BPMD sebagai pemimpin di SKPD akan mewarnai perilaku pegawainya. Kepala BPMD yang memberi contoh yang baik, akan dilihat dan ditiru hal ini sesuai dengan budaya birokrasi kita yang menganut paham patron klien sehingga merupakan satu motivasi bagi bawahan untuk mengikuti apa yang dilakukan oleh Kepala/Pimpinan BPMD ini. Bahkan kemungkinan bawahan akan menjadi lebih baik lagi daripada pimpinannya. Sebagai contoh, apabila Kepala BPMD masuk kerja pada pukul 07.30, pegawaipun akan merasa malu untuk datang terlambat, kecuali ada alasan lain untuk tidak dapat masuk tepat waktu.
- g. **Kebijakan Kepala BPMD Dalam Memberikan Hukuman Terhadap Bawahan**  
Walaupun bentuk hukuman sangat tidak disukai oleh pegawai yang kebetulan melanggar, namun hukuman selain segi negatifnya, juga dapat menyadarkan pegawai yang melanggar dan sekaligus akan dijadikan satu motivasi untuk tidak lagi melanggar aturan yang berlaku. Kaitan dengan hukuman bagi pegawai yang melanggar, Kepala BPMD sebagai unsur pimpinan diberikan kewenangan untuk menjatuhkan hukuman disiplin.

### **Pengawasan Kepala BPMD Terhadap Kerja Pegawai**

Pengawasan yang dilakukan Kepala BPMD terhadap pegawainya termasuk jenis pengawasan atasan langsung. Disebut pengawasan atasan langsung karena Kepala BPMD melakukan fungsi pengawasan melekat (pengawasan intern). Dalam melaksanakan pengawasan atasan langsung, Kepala BPMD dengan menggunakan sistem hirarkhi, yaitu Kepala BPMD dapat mengawasi langsung para

kepala seksi yang ada di Badan ini ataupun dapat langsung pengawasi staf yang ada dibawah struktural kepala seksi sekalipun.

- a. Pengawasan Kepala BPMD Terhadap Jam Kerja  
Selain itu pengawasan Kepala BPMD juga dapat terlihat pada saat Kepala BPMD berada di luar wilayah BPMD, selalu mengecek kelengkapan pegawai dan mengatur pekerjaan staf dengan menggunakan jalur pesawat radio ataupun telepon.
- b. Pengawasan Kepala BPMD Terhadap Pelaksanaan Piket Kantor  
Dalam pelaksanaan piket kantor Kepala BPMD mendelegasikan wewenang kepada kepala seksi Pol PP sebagai koordinator pelaksanaan piket kantor. Untuk pengawasan selanjutnya diluar jam kerja, dibentuk kelompok piket kantor yang terdiri dari 1 (satu) Kasi dan 2 staf tiap harinya.
- c. Kebijakan Kepala BPMD Dalam Mengevaluasi Pekerjaan Pegawai  
Kebijakan Kepala BPMD dalam mengevaluasi pekerjaan pegawai adalah dengan memerintahkan kepada staf nya dengan kewajiban untuk melaporkan dalam bentuk tertulis setiap kegiatan tentang apa saja yang telah dilaksanakan dalam kurun waktu satu minggu yang telah lewat. Menurut keterangan Kepala BPMD, sebenarnya kebijakan tersebut dibuat untuk mengevaluasi pekerjaan bawahanya, dimana dengan demikian Kepala BPMD mengetahui sejauhmana pegawainya dalam menjalankan tugas yang diperintahkan oleh atasanya. Walaupun kebijakan tersebut sudah dikeluarkan, namun pada pelaksanaanya tidak berjalan dengan baik , hal tersebut tidak terlepas perilaku pegawai dalam menjalankan perintah atasan.
- b. Kebijakan Kepala BPMD Dalam Mengambil Tindakan Korektif  
Setiap selesai melakukan suatu tugas tertentu, ada saja kekurangannya. Kekurangan akan terlihat apabila dibandingkan dengan rencana yang telah dibuat. Ketidaksesuaian antara hasil dengan harapan, apa yang penulis sebut dengan masalah, masalah muncul akibat adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Masalah yang muncul perlu segera diambil pemecahannya, supaya tidak menumpuk dengan masalah yang lain. Untuk itu diperlukan tindakan korektif dari pimpinan berupa kebijakan yang merupakan alternatif paling unggul diantara alternatif-alternatif lain.

### **Kinerja Pegawai BPMD Kabupaten Kutai Timur**

Kinerja kerja pegawai BPMD Kabupaten Kutai Timur dengan menggunakan sub-indikator yang melekat pada indikator tersebut. Masing-masing sub-indikator akan diterangkan sesuai indikator.

- a. Disiplin Kerja Pegawai Kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur  
Disiplin dapat muncul dari diri seseorang atau terbentuk karena adanya aturan atau latihan yang tertanam dalam diri seorang pegawai. Disiplin dapat diartikan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses perilaku, melalui pelajaran, kepatuhan, ketaatan, hormat kepada ketentuan dan norma yang berlaku.  
Apabila nilai-nilai disiplin tersebut sudah tertanam dalam diri seorang pegawai, setiap perbuatan yang dilakukannya tidak lagi dianggap sebagai beban, melainkan sudah menjadi suatu kebiasaan yang apabila tidak dilakukan justeru

akan menjadi beban. Disiplin kerja sangat diperlukan dalam kegiatan kantor apapun. Tanpa adanya disiplin dari pegawai akan dapat berpengaruh terhadap nilai Kinerja kerja. Sebagai contoh pegawai yang selalu terlambat masuk kerja dapat mengakibatkan proses pelayanan akan menjadi lambat dalam penyelesaiannya, yang pada akhirnya tercapai Kinerja yang rendah pula. Hal tersebut di atas menunjukkan adanya hubungan antara disiplin pegawai dengan Kinerja kerja pegawai. Selanjutnya dalam mengukur tingkat kedisiplinan pegawai Kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur, penulis menggunakan sub-indikator berikut ini :

a) Ketaatan Pegawai Pada Jam Kerja dan Hari Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dalam mematuhi hari kerja walaupun diakui masih banyak terlambat, secara umum mereka dapat memenuhi hari kerja yang telah ditentukan. Lain hal apabila ada kegiatan dinas luar, yang tidak memungkinkan untuk kembali ke kantor.

b) Kepatuhan Pegawai Terhadap Perintah Atasan

Secara umum pegawai telah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan saya selalu mengecek ulang setiap pekerjaan yang saya bebankan kepada mereka”. Penilaian tersebut didasarkan kepada keberhasilan pegawainya dalam memonitoring kegiatan promosi dan penanaman modal daerah yang dilakukan perusahaan – perusahaan di dalam ataupun di luar Kalimantan Timur.

c) Ketaatan Pegawai Terhadap Tata Kerja

Kepala BPMD sebagai pimpinan membagi dan mendistribusikan tugas nya kepada Kepala seksi-kepala seksi atau pegawai lainnya dengan mengacu kepada tata kerja yang telah ditetapkan oleh Bupati Kabupaten Kutai Timur, hal tersebut seperti pada hasil wawancara sebelumnya di atas.

b. Moral dan Semangat Kerja Pegawai

Inisiatif pegawai dapat dikatakan masih rendah, di mana staf hanya bergerak bila ada perintah dari Kepala BPMD atau pejabat lain di BPMD. Lemahnya inisiatif pegawai apabila ada yang berhubungan urusan dinas. Namun lain hal apabila ada hubungannya dengan keperluan pegawai yang bersangkutan, disini inisiatif pegawai sangat tinggi. Hal ini dapat dibuktikan apabila seorang pegawai segera akan naik pangkat baik kenaikan pangkat reguler maupun istimewa untuk melengkapi syarat-syaratnya dengan segera.

c. Kemampuan dan Keterampilan Pegawai

Kaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan dan keterampilan pegawai, penulis mencoba untuk menjelaskan tentang kemampuan dan keterampilan pegawai BPMD Kabupaten Kutai Timur dengan tiga sub-indikator, antar lain sebagai berikut :

1) Ketelitian Pegawai Terhadap Pelaksanaan Tugas

Hasil penelitian menunjukkan pegawai kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur, rata-rata sudah mempunyai masa kerja yang lama sehingga mempunyai tingkat ketelitian yang tinggi. Satu bukti bentuk ketelitian yang tinggi adalah hasil pemeriksaan Badan



Pengawas Daerah terhadap pegawai yang menangani keuangan, tidak ditemukan adanya kesalahan dalam pengadministrasian.

- 2) Kecepatan Pegawai dalam Melaksanakan Pekerjaan  
Kecepatan pegawai sangat dipengaruhi oleh pengalaman dalam melakukan pekerjaan sehingga adanya keahlian khusus dalam diri pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Berdasarkan hasil penelitian dapat tergambar bahwa tidak ada masalah dengan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan di SKPD ini.
- 3) Ketepatan Pegawai Dalam Menyelesaikan Pekerjaan  
Menurut pengamatan penulis yang dibantu hasil wawancara dengan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur, Tingkat ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sebagian besar sudah baik, hal ini dapat buktikan dengan tidak adanya keluhan dari unsur pimpinan atau masyarakat tentang kinerja pegawai kantor BPMD Kabupaten Kutai Timur. Walaupun diakui oleh Kepala BPMD bahwa ada beberapa jabatan di bawahnya yang diisi oleh pegawai yang bukan ahlinya (dilihat antara jabatan yang disandang dengan basis akademik dan pengalaman kerja), sehingga hanya sedikit mengganggu terhadap kelancaran proses administrasi umum di BPMD Kabupaten Kutai Timur.

### **Kesimpulan**

1. Kepemimpinan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan melihat bagaimana gaya motivasi yang digunakan dan gaya pengawasan yang dilakukan Kepala BPMD, secara umum dapat dikatakan baik, kedua gaya tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut;
  - a. Kebijakan Kepala BPMD dalam mengerahkan bawahan. Dalam penerapannya dapat berjalan dengan baik yaitu pengarahan melalui pendelegasian/distribusi tugas secara merata sesuai tugas pokok dan fungsi kepada bawahannya, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal.
  - b. Kepedulian Kepala BPMD dalam mengetahui keinginan pegawai, secara umum sudah cukup baik, namun masih ada sedikit kekurangan terutama kepekaannya terhadap kondisi sarana dan prasarana kantor yang sudah tidak layak pakai.
  - c. Pujian dari atasan merupakan motivasi bagi bawahan untuk melakukan pekerjaan lebih giat lagi. Cara Kepala BPMD dalam hal memberikan pujian, yaitu tidak secara langsung memuji bawahannya dihadapan pegawai yang bersangkutan.
  - d. Kesejahteraan didambakan bagi semua pegawai merupakan tujuan utama, kaitan dengan tersebut di atas, Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur telah melaksanakan peningkatan kesejahteraan pegawai sekedar tambahan penghasilan gaji setiap dua minggu sekali.
  - e. Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dalam menjalankan tugasnya selalu memberikan contoh terlebih dahulu sebagai contoh nyata adalah keteladanan dalam pelaksanaan apel pagi, dan rapat mingguan setiap hari

- senin tiap minggunya.
- f. Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur belum pernah menjatuhkan hukuman disiplin berat kepada pegawai yang melanggar.
  - g. Pelaksanaan pekerjaan diperlukan pengawasan atasan, baik terhadap kinerja pegawai maupun terhadap prosedur kerja. Pengawasan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur adalah cukup ketat, dengan berbagai cara Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur untuk mencapai sasaran yang diinginkan.
2. Kinerja pegawai dapat dilihat dengan cara mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kinerja yang rendah menunjukkan tingkat produktivitas pegawai yang rendah pula. Aturan yang diterapkan oleh pimpinan tiada lain untuk meningkatkan tingkat produktivitas kerja pegawai di lingkungannya. Kinerja pegawai Kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dapat disimpulkan sebagai berikut :
- a. Kedisiplinan pegawai kantor BPMD Kabupaten Kutai Timur dapat dikatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari dua sub-indikator yang bernilai positif, yaitu kepatuhan pegawai terhadap perintah atasan dan kepatuhan pegawai dalam mematuhi tata kerja. Namun ada satu sub-indikator yang bernilai negatif yaitu sub-indikator mengenai ketaatan pegawai terhadap jam kerja, khususnya pelaksanaan apel pagi.
  - b. Mengenai moral dan semangat kerja pegawai kantor Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur secara umum mempunyai inisiatif dan kreativitas yang masih rendah, pekerjaan dapat berjalan apabila ada perintah dari Kepala BPMD atau pimpinan lain. Hal tersebut tidak berlaku apabila kepentingan sudah menyangkut kepentingan pegawai yang bersangkutan.
  - c. Ketelitian, kecepatan dalam bekerja dan ketepatan pekerjaan, hanya sebagian pegawai saja yang dapat dibuktikan mempunyai yang mewakili ketiga kinerja tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B.M., 1990, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York.
- Bennis, W.G. & Nanus, B., 1985, *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Fleishman, E.A., 1973, "Twenty years of Consideration and Structure," in *Current development in the study of leadership*, Illinois University Press.
- Ghalia Indonesia. Y.W. Sunindhia dan Ninik Widyanti, 1988. *Penerapan manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1995, Organisasi Perilaku Struktur, Proses, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Hadari Nawawi, 1993. Pengawasan Melekat Di Lingkungan Aparatur Negara.
- Handyaningrat, S., 1980, Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen, Gunung Agung, Jakarta.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H., 1992, The Management of Organizational Behavior, 4th ed., Englewood-Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Husaini Usman dan Puraomo Setiady Akbar, 1995. Metode Penelitian Sosial. Erlangga. Jakarta.
- Husein Usman, 1998. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta :Gramedia Pustaka Bumi Aksara .Bandung.
- Jakarta : Institut ilmu Pemerintahan Press. Wahjosumidjo, 1994. Kepemimpinan Dan Motivasi. Jakarta :
- Kartono, K., 1992, Pengantar Metodologi Riset Sosial, Alumni, Bandung.
- Karya. Masri Singarimbun Dan Sofian Effendi (ed), 1987. Metode Penelitian SurveyJakarta: LP3ES
- Karyadi, M. 1977, Kepemimpinan (Leadership), Politean, Bogor.
- Keating, C.J., 1986, Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya (diterjemahkan oleh Mangunhardjana), Kanisius, Yogyakarta.
- Kusnaka Adimiharja, 1994. Metode Penelitian Sosial. Bandung : PT. Remaja Rosda.
- M. Riaas Rasyid, 1996. Makna Pemenntahan Tinjauan Dari Segi Etika Dan Kepemimpinan. Jakarta.
- Moleong, L., 1990, Metodologi Penelitian Kualitatif, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, S. P., 1983, Organization Theory, The Stucture and Design of Organizations, Prentice Hall.
- Schein, E.H., 1985, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Soehardjono, 1981. Kepemimpinan. Malang : Rineka Cipta
- Sutarto, 1991, Dasar-dasar Organisasi, Cetakan ke 14, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Taliziduhu Ndralia, 1997. Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Thoha, M., 1993, Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan Kelima, PT. Rajawali Grafindo Persada, Jakarta.
- Utama. Kartini Kartono, 1994. Pemimpin Dan Kepemimpinan. Jakarta: Cv Rajawali.
- Yasrif Watampone. Pamudji, S, 1995. Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia: Yayasan Karya Dharma.
- Yukl, G. A., 1998, Kepemimpinan dalam Organisasi (diterjemahkan oleh Jusuf Udaya), Prenhallindo, Jakarta.