

Studi Tentang Fungsi Kepemimpinan Sekretaris Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Di Balai Kota Samarinda

Dardanella Yama Sartika¹, Achmad Djumlani², Rita Kalalinggi³

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan maksud untuk mendapatkan deskripsi yang mendalam tentang fungsi kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Samarinda dalam meningkatkan kinerja aparatur pada kantor Balai Kota Samarinda dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam peningkatan kinerja melalui fungsi kepemimpinan Sekretaris Kota. Data yang didapatkan dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan model analisis Miles dan Huberman. Sekretaris Daerah Kota Samarinda sudah menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja aparatur, fungsi yang berjalan optimal yaitu fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, dan fungsi delegasi sedangkan fungsi yang tidak optimal adalah fungsi instruksi dan fungsi pengendalian. Kurang optimalnya fungsi instruksi dan fungsi pengendalian karena lambatnya penyaluran dana APBD, kesadaran masyarakat masih kurang, dan sebagian besar aparatur memiliki persepsi yang beragam.

Kata Kunci : aparatur, kinerja, kepemimpinan

Pendahuluan

Paska reformasi daerah diberikan Otonomi Luas. Dalam artian daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintah diluar yang menjadi urusan pemerintah yang ditetapkan dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Untuk melaksanakan tujuan otonomi daerah diperlukan aparatur negara yang berkualitas. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang penting dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan sangat tergantung oleh kinerja PNS dan pemimpin.

Menurut Safaria (8:2004) menyatakan bahwa sistem kehidupan dan organisasi sendiri pada dasarnya bersifat mengalir, dinamis, dan secara potensial selalu mempunyai kecenderungan untuk memperbaharui dirinya

-
1. Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda
 2. Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda
 3. Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

sendiri. Pemimpin yang terbaik saat ini adalah yang belajar untuk “berjalan mengikuti arus” dan “mengalir seperti air”, untuk menerima perubahan yang tidak bisa ditolak dan berusaha melihat perubahan sebagai peluang untuk meraih sukses dan sumber energi potensial. Pemimpin ini melihat perubahan sebagai kesempatan untuk mengembangkan diri, mengembangkan organisasi serta memberdayakan para bawahan. Melampaui hal tersebut, pemimpin sejati bahkan sengaja menciptakan dan mendorong perubahan yang terus-menerus bagi organisasi dan anggotanya. Mereka berkeyakinan bahwa stabilitas berarti kehilangan inovasi, kehilangan inovasi berarti kematian bagi organisasi.

Menurut Safaria (5:2004) menyatakan bahwa salah satu *stereotype* yang bias adalah bahwa pemimpin merupakan orang yang harus lebih berkualitas dan berbeda dibandingkan bawahannya akan tetapi, kenyataannya kualitas yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif adalah juga yang dibutuhkan oleh bawahannya. Untuk bisa berhasil, organisasi juga membutuhkan para bawahan yang berkualitas. Sebab, tanpa bawahan yang berkualitas, pemimpin akan melangkah dengan timpang. Bawahan yang efektif bekerja dengan antusiasme, dinamis, kreatif, dan mempunyai komitmen yang tinggi pada tugasnya dan organisasi. Mereka meninggalkan kepentingan pribadi, dan berani melakukan tindakan yang tepat. Bawahan yang efektif bukan bawahan yang bertipe “asal bapak senang” yang secara buta mengikuti apa yang diinginkan pemimpinnya. Pemimpin yang efektif dan bawahan yang efektif merupakan manusia yang sama, tetapi memiliki peran yang berbeda pada waktu yang berbeda. Idealnya, kepemimpinan dimiliki dan diperankan baik oleh pemimpin dan bawahan yang secara individual terlibat aktif dan bertanggung jawab atas tugasnya agar dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sekretaris Daerah Kota Samarinda merupakan kepala satuan kerja perangkat daerah berbentuk Sekretariat Daerah yang karena kedudukannya sebagai pejabat pembina pegawai negeri sipil di daerah dan sekaligus bertindak selaku koordinator pengelolaan keuangan daerah yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah, di mana dalam perannya sebagai Sekretaris Kota Samarinda memiliki fungsi yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja aparatur agar tercapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat Kota Samarinda.

Teori dan Konsep

Pemimpin dan Kepemimpinan

Secara etimologis “pimpinan” dan “Kepemimpinan” itu berasal dari kata : “pimpin” (*to head*) maka dengan konjugasi berubah menjadi “pimpinan” (*leader*) dan “kepemimpinan” (*leadership*).

Menurut Rivai (3:2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehoramatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut George R. Terry dalam Thoha (5:2006) merumuskan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2006:53) Secara operasional dapat dibedakan dalam 5 fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi instruksi.

Fungsi ini bersifat satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Instruksi Kerja adalah pemberian petunjuk pada pengoperasian suatu proses kerja yang harus dilakukan oleh satu orang atau satu unit yang terlibat atau yang fungsi tugasnya dapat mempengaruhi kegiatan dalam suatu organisasi. Instruksi kerja pada umumnya dibuat untuk menghindari dan mengurangi potensi kesalahan terhadap suatu pekerjaan. Pembuatan instruksi kerja dilakukan oleh masing-masing bagian dan bersifat teknis.

2) Fungsi konsultasi.

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

3) Fungsi partisipasi.

Menurut Soetrisno (1995:207) menyatakan definisi partisipasi yang berlaku di kalangan lingkungan aparat perencana dan pelaksana pembangunan adalah kemauan aparat untuk mendukung secara mutlak program-program pemerintah yang di rancang dan ditentukan tujuannya oleh pemerintah dan partisipasi merupakan suatu kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

4) Fungsi delegasi.

Menurut Taylor (1915:2007) delegasi adalah proses penyerahan pekerjaan kepada bawahan. Kata kuncinya adalah proses. Delegasi tidak berarti melimpahkan pekerjaan kepada seseorang tanpa pelatihan atau petunjuk sebelumnya atau secara terus-menerus memberikan delegasi kepada karyawan yang sama, selain itu delegasi tidak berarti menyerahkan semua pekerjaan kepada karyawan. Pekerjaan yang diserahkan adalah pekerjaan yang berada di dalam bidang tanggungjawab seorang pemimpin, pemimpin menganggap bawahan bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya. Tanggung jawab terakhir terletak pada pemimpin dan pemimpin tersebut akan bertanggungjawab terhadap atasan yang lebih tinggi.

5) Fungsi pengendalian.

Pengendalian menurut Hansen dan Mowen dalam Halim (2000:4) adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan. Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalannya, hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik, elemen-elemen tersebut adalah: detektor atau sensor, alat pembanding, efektor, dan jaringan komunikasi.

Kinerja

Pramutardi (1995:6) mengemukakan bahwa “indikator kinerja adalah pernyataan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yang menunjukkan kualitas atau mutu pencapaian tujuan”. Menurut Dwiyanto (2000:48-49) untuk mengukur kinerja birokrasi publik, indikator yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1) Produktifitas

Konsep produktifitas tidak mengukur tingkat afisiensi, tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktifitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

2) Kualitas Layanan

Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas

menunjukkan pada keselarasan program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4) **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5) **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Profil Birokrasi Pemerintah Kota Samarinda

Kota Samarinda merupakan wilayah daratan yang dibelah oleh Sungai Mahakam sehingga terbagi menjadi wilayah Samarinda Seberang (utara) dan wilayah Samarinda Kota sebagai pusat pemerintahan daerah (selatan). Struktur perekonomian Kota Samarinda masih didominasi oleh sektor industri pengolahan.

Berdasarkan peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Samarinda Nomor 1 Tahun 1998, ditetapkan sebagai hari jadi Kota Samarinda tanggal 21 Januari 1968. Kotamadya Daerah Tingkat II Samarinda berkedudukan sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Timur. Segi geografis terletak di daerah khatulistiwa, yaitu 0°21'18"-1°09'16" LS dan 116°15'16"-117°24'16" BT.

Lokasi penelitian dilakukan di Sekretariat Kota Samarinda tepatnya pada Kantor Balai Kota Samarinda yang berada di Jalan Kesuma Bangsa. Sekretariat Daerah yang selanjutnya di singkat SETDA, merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kota Samarinda. SETDA dipimpin oleh seorang SEKDA yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Sekretariat Daerah Kota Samarinda mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan masyarakat serta pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kota Samarinda.

Fungsi Instruksi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur

Menurut Rivai (2006:53) menjelaskan bahwa fungsi instruksi bersifat satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif merupakan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Berdasarkan penelitian diketahui bahwa Sekretaris Daerah dalam memberikan instruksi disertai dengan arahan dan petunjuk-petunjuk, tetapi secara garis besar saja, karena dinilai bahwa arahan dan petunjuk-petunjuk instruksi tersebut sudah sesuai dengan peraturan Pemerintah Kota Samarinda Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi instruksi Sekretaris Kota sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Samarinda, Akan tetapi instruksi Sekretaris Kota mengalami hambatan karena keterlambatan dana dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah yang mengakibatkan Sekretaris Kota tidak dapat menentukan keputusan secara efektif dan pegawai menjadi kurang termotivasi karena tidak didorong dengan reward atau penghargaan sehingga kinerja aparatur di Sekretariat daerah Kota Samarinda belum optimal padahal keuangan merupakan hal terpenting dalam penyelenggaraan kegiatan Pemerintah Daerah supaya berjalan sesuai dengan rencana dan sasaran yang telah ditetapkan.

Fungsi Konsultasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur

Menurut Rivai (2006 :53) menjelaskan bahwa fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Sekretaris Daerah dalam pengambilan keputusan melakukan konsultasi dengan pegawai, tetapi tidak semua pegawai yang dapat berkonsultasi dengan Sekretaris Daerah. Sekretaris Daerah berkonsultasi dengan pejabat struktural yang berkompeten yaitu pejabat yang mampu dipercaya oleh Sekretaris Daerah seperti melalui Staf Ahli dan Asisten.

Konsultasi ini dilakukan melalui dialog dan rapat koordinasi terbatas, selain itu rapat tersebut dilakukan secara internal. Rapat koordinasi tersebut hanya dilakukan di kantor dimaksudkan agar Staf Ahli dan Asisten lebih fokus dan dapat mengeluarkan ide-ide positif serta bahan-bahan pertimbangan yang baik untuk Sekretaris Kota, misalnya konsultasi mengenai pencegahan dan penanggulangan bencana yang terjadi di Kota Samarinda yang pada umumnya bencana alam berupa banjir dan tanah longsor serta bencana kebakaran lingkungan rumah penduduk.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi konsultasi Sekretaris Kota dalam meningkatkan kinerja aparatur sudah optimal, hal ini dapat dilihat dari adanya kerja sama dan komunikasi Sekretaris Kota dengan Staf Ahli, kemudian Sekretaris Kota meminta masukan dari Staf Ahli mengenai

masalah yang dihadapi, begitu juga sebaliknya Staf Ahli memberikan masukan yg mampu menjadi bahan pertimbangan bagi Sekretaris Kota untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi, sehingga terjalin komunikasi dua arah sesuai dengan struktur organisasi di Sekretariat Kota Samarinda.

Fungsi Partisipasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur

Menurut Rivai (2006:54) dalam menjalankan fungsi partisipasi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Sekretaris Kota mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan keputusan dan keputusan tersebut dilaksanakan dengan baik, karena diputuskan secara bersama-sama dan kemungkinan hambatan sudah dibicarakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi partisipasi yang dilakukan Sekretaris Kota sudah optimal dalam meningkatkan kinerja, hal ini dapat dilihat dari adanya keikutsertaan dan peran aktif semua pegawai dalam mensukseskan program pemerintah yaitu peningkatan ketentraman dan ketertiban di lingkungan Kota Samarinda.

Fungsi Delegasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur

Menurut Rivai (2006:54) menjelaskan bahwa fungsi delegasi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa fungsi delegasi yang dilakukan dengan arahan dan petunjuk, tetapi hanya dalam garis besarnya saja. Dalam penyelenggaraan pemerintahan tentunya memiliki tugas dan wewenang, yang tugas dan wewenang tersebut akan dilimpahkan lagi pada bawahannya, hal ini terdapat dalam UU nomor 32 Pasal 25 yang salah satunya menyatakan bahwa Sekretaris Kota harus mengupayakan terlaksananya kewajiban daerah. Kewajiban daerah ini salah satunya adalah membuat laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah kepada seluruh masyarakat yang dibuat berdasarkan PP Nomor 3 Tahun 2007. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah atau yang disingkat LPPD ini merupakan laporan seluruh kegiatan atau hasil kerja di Kantor Sekretariat Kota Samarinda yang dikumpulkan dari laporan kerja di tiap bagian dan di gabung menjadi satu dalam bentuk LPPD.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa fungsi delegasi sudah optimal dalam meningkatkan kinerja aparatur di Sekretariat Kota Samarinda. Hal ini

dapat dilihat dari adanya Sekretaris Kota yang melimpahkan dan membagikan tugasnya pada Asisten dan Kepala Bagian, kemudian Asisten dan Kepala Bagian melaksanakan tugas yang telah didelegasikan kepadanya. Pada tahap selanjutnya Sekretaris Kota akan menilai tugas yang dilaksanakan Asisten dan Kepala Bagian tersebut.

Fungsi Pengendalian Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur

Menurut Rivai (2006:55) menjelaskan bahwa fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan sesuai Peraturan Pemerintah RI Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jika dilihat dari segi bimbingan, pengarahan dan koordinasi ternyata pegawai Sekretariat Kota Samarinda merasa bahwa tidak semua pegawai yang pekerjaannya selalu diarahkan oleh Sekretaris Kota atau dalam arti koordinasi yang kurang antara pemimpin dengan seluruh pegawai, karena hanya pegawai yang berkompeten saja yang bisa berkoordinasi langsung dengan Sekretaris Kota.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi pengendalian Sekretaris Kota belum optimal dalam meningkatkan kinerja aparatur. Hal ini dilihat bahwa masih ditemukannya pegawai yang keluar pada saat jam kantor, masih ditemukannya pegawai yang melanggar tata tertib sehingga dinon aktifkan dalam bekerja, pegawai merasa bahwa atasan selalu nyaman untuk memerintah bawahan dan punya perasaan iri dengan pendapatan atasannya sehingga malas bekerja. Pada kenyataannya pengendalian memang dilakukan tetapi tidak secara langsung, pengendalian hanya dilakukan dalam garis besarnya saja, selanjutnya pegawai tersebutlah yang dituntut untuk memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam bekerja.

Faktor Pendukung dan Penghambat Fungsi Kepemimpinan Sekretaris Kota Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur.

Dalam pelaksanaan fungsi kepemimpinan Sekretaris Kota dalam meningkatkan kinerja aparatur yang sudah berjalan tentunya terdapat beberapa faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan fungsi kepemimpinan tersebut, berikut adalah hasil wawancara dengan beberapa informan dapat diketahui bahwa :

- a. Faktor pendukung fungsi kepemimpinan Sekretaris Kota dalam meningkatkan kinerja aparatur antara lain :
 - 1) Adanya kerja sama yang baik dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam proses pemecahan masalah, hal ini juga didorong kerja sama dengan pihak swasta.

- 2) Hubungan kerja sama yang saling aktif interaktif dalam menetapkan keputusan maupun dalam pelaksanaan keputusan, sehingga dapat mengurangi terjadinya kesalahan.
 - 3) Jarak antar satu bagian ke bagian lain yang tidak jauh atau dalam satu lokasi dan mudah untuk dijangkau sehingga memudahkan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan program kerja.
- b. Faktor penghambat fungsi kepemimpinan Sekretaris Kota dalam meningkatkan kinerja aparatur antara lain :
- 1) Keterlambatan turunnya dana dari pemerintah pusat kepada pemerintah kota Samarinda yang mengakibatkan tertundanya kegiatan-kegiatan di semua SKPD dan lembaga teknis lainnya.
 - 2) Sebagian besar aparatur dan masyarakat memiliki persepsi yang beragam, sehingga sulit untuk menyatukan pendapat dalam penyelesaian suatu masalah.
 - 3) Kesadaran masyarakat masih kurang dan menganggap sepenuhnya tanggung jawab pemerintah Kota Samarinda.
 - 4) Belum optimalnya pelaksanaan ketentraman dan ketertiban dilingkungan Kota Samarinda.

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan sebelumnya penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut; pertama, fungsi kepemimpinan Sekretaris Kota Samarinda cukup optimal. Hal ini dibuktikan melalui beberapa fungsi yang berjalan dengan baik yaitu fungsi konsultasi, partisipasi dan delegasi. Sementara yang kurang optimal adalah fungsi instruksi dan pengendalian. Oleh karena fungsi-fungsi tersebut berjalan dengan baik, maka mampu meningkatkan kinerja aparatur di Kantor Balai Kota Samarinda. Kedua, faktor yang menghambat dan mendukung Implementasi Pelayanan Perijinan Satu Pintu di Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara yakni

- a. Faktor penghambat : rendahnya pemahaman masyarakat terhadap pengurusan ijin usaha khususnya mengenai persyaratan berkas yang harus dipenuhi dalam proses administrasi sehingga belum optimalnya tertib administrasi di Kabupaten Malinau. Selain itu belum optimalnya pengawasan yang dilakukan petugas dalam melakukan monitoring terhadap warga masyarakat yang memiliki usaha - usaha yang memerlukan perijinan.
- b. Faktor pendukung : adanya komitmen Bupati untuk meningkatkan mutu pelayanan dibidang perijinan baik dari segi peningkatan sumber daya manusia maupun fasilitas operasional, sehingga indeks kepuasan masyarakat khususnya dalam bidang perijinan dapat ditingkatkan. Serta stabilitas ketertiban dan keamanan yang kondusif di wilayah Kabupaten Malinau yang memungkinkan semakin meningkatnya iklim investasi ke daerah ini.

Saran – saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut; Pertama, menjaga hubungan silaturahmi dan kerja sama yang lebih baik antara pemimpin dengan bawahan agar pelaksanaan fungsi instruksi yang dijalankan Sekretaris Daerah menjadi lebih lancar. Kedua, meningkatkan anggaran untuk meningkat pelaksanaan keamanan dan ketertiban di Kota Samarinda selain itu, Pemerintah kota samarinda harus memiliki dana cadangan agar dapat menanggulangi keterlambatan dana sehingga kegiatan pelayanan terhadap masyarakat berjalan dengan lancar. Ketiga, dalam pelaksanaan fungsi pengendalian Sekretaris Daerah maka perlu dibentuk tim penilai akreditasi pegawai agar pegawai lebih terarah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Terakhir, jumlah pegawai yang terlalu banyak pada kantor Balai Kota Samarinda dapat dimutasikan sebagian ke kantor-kantor lain termasuk ke kantor Satpol PP yang membutuhkan pegawai, sehingga pelaksanaan kegiatan pegawai pada kantor Balai Kota Samarinda dapat lebih efektif dalam bekerja serta lebih mendapatkan perhatian khusus.

Daftar Pustaka

- Halim, Abdul. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Karjadi. 1977. *Kepemimpinan*, Politeia, Bogor.
- Rivai, Veithzal. 2002. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Taylor, Harold L. 1989. *Delegasi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Terry, George R. 1986. *Azas-azas Manajemen*, Alumni, Bandung.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Peraturan Walikota Samarinda Nomor 021 Tahun 2008 Tentang *Penjabaran Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Samarinda*.