

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)
KEPEMIMPINAN DAN FUNGSINYA
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA
PADA KANTOR BUPATI KABUPATEN ACEH JAYA



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains Ilmu Administrasi Publik
Bidang Minat Ilmu Administrasi Publik**

Disusun oleh:

MUKHTARUDDIN
NIM: 015220881

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011

ABSTRACT

*Leadership and its function to enhance staff's work performance
at the District Office of Aceh Jaya*

*Mukhtaruddin
Open University
Mukhtar_ruddin@yahoo.com*

Keywords: leadership, motivation, performance of work

Leadership is an important factor in an organization in order to improve work performance. The effective leadership would be able to encourage and support the subordinates to achieve the organizational objectives. The effective leadership however may be influenced by many factors and the functions are also determined by contextual variables. This thesis aims to address the types of leadership and its function in order to improve work performance. The purpose of the research is to analyse the implementation of the function of leadership in order to improve work performance and to determine the current dominant type of leadership at the District of Aceh Jaya.

The method used in this research is descriptive qualitative and data are collected through field research by using observation, interview and questionnaires and library research. Regarding implementation of leadership, the most dominant types of leadership are autocratic and paternalistic and the key function of leadership are instructive, consultative, delegation and monitoring. These findings reveal that the leadership style at the District of Aceh Jaya is somewhat contrary to the common practices of general Acehnese who are eager to work together and collaboratively.

ABSTRAK**Kepemimpinan dan Fungsinya dalam Meningkatkan Prestasi Kerja
Pada Kantor Bupati Kabupaten Aceh Jaya**

Mukhtaruddin
Universitas Terbuka
Mukhtar_ruddin@yahoo.com

Kata Kunci: Kepemimpinan, memotivasi, prestasi kerja.

Kepemimpinan yang baik dan tepat merupakan faktor yang sangat penting pada sebuah organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja. Kepemimpinan yang baik mampu menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarah, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan menghukum serta membina para pengikutnya atau bawahannya dalam rangka mencapai tujuan. Permasalahan yang menjadi fokus penelitian di sini adalah tentang tipe dan fungsi kepemimpinan yang dijalankan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja dan untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang dominan dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan teknik pengumpulan data adalah melalui penelitian pustaka (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*) serta menggunakan sistem pengumpulan data yaitu: observasi, wawancara dan kuesioner. Sedangkan dalam pelaksanaan kepemimpinan, tipe kepemimpinan yang dominan dijalankan adalah tipe kepemimpinan otokratik dan tipe kepemimpinan paternalistik sedangkan fungsi kepemimpinan yang berjalan dengan baik adalah fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian. Temuan ini memberikan informasi yang sedikit bertentangan dengan kondisi masyarakat Aceh yang memiliki kebiasaan bekerja bersama.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Kepemimpinan dan Fungsinya Dalam Meningkatkan Perstasi Kerja Pada Kantor Bupati Kabupaten Aceh Jaya” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, 10 Januari 2011

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL



FOE30AAF466097681

ENAM RIBU RUPIAH
6000

DJP


(Mukhtaruddin)

Nim : 015220881

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : Kepemimpinan dan Fungsinya Dalam Meningkatkan
Prestasi Kerja Pada Kantor Bupati Kabupaten Aceh Jaya

Penyusun TAPM : Mukhtaruddin

NIM : 015220881

PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik (MAP)

Hari/Tanggal : Senin / 10 Januari 2011

Menyetujui,

Pembimbing I

Daryono, SH., MA., Ph. D.
NIP. 131866185

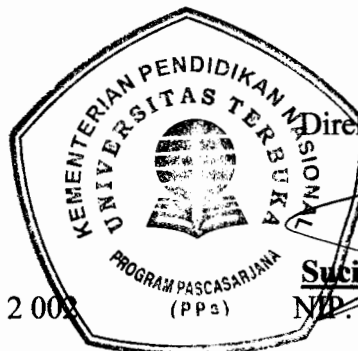
Pembimbing II

Dr. Ishak Hasan, M. Si
NIP. 19641231 198609 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP

Dra. Susanti, M. Si
NIP. 19671214 199303 2 003



Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M. Sc., Ph. D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Mukhtaruddin

NIM : 015220881

PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik (MAP)

JUDUL TAPM : Kepemimpinan dan Fungsinya Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Kantor Bupati Kabupaten Aceh Jaya

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka Pada:

Hari/Tanggal : Senin/10 Januari 2011

Waktu : 10.00 s/d 12.00 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M. Sc., Ph. D

.....

Penguji Ahli : Prof. Dr. Aries Djaenuri, MA

.....

Pembimbing I : Daryono, SH. MA. Ph. D

.....

Pembimbing II : Dr. Ishak Hasan, M. Si

.....

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Fuji Syukur Kepada Allah SWT, penulis telah selesai menyusun TAPM tentang “ Kepemimpinan dan fungsinya dalam meningkatkan prestasi kerja pada kantor bupati Kabupaten Aceh Jaya ”. terselesaikannya penulisan tesis ini, adalah tidak terlepas dari bantuan dan keberlangsungan sesama penulis, bersama ini penulis sampaikan terima kasih, kepada Yth. Prof. Ir. Tian Belawati, M. Ed. Ph. D, sebagai Rektor UT, Prof. Dr. Udin S. WinataPutra, M.A sebagai Direktur PPs-UT dan tak lupa juga kepada bapak pembimbing I Daryono, S.H, M.A, Ph. D serta pembimbing II Dr. Ishak Hasan, D.E, M.Si yang telah membimbing penulis dalam rangka penyelesaian tesis demi mendapat sebuah gelar magister, serta penulis mengucapkan terima kasih sekali kepada semua pihak yang ada hubungan baik dari UT pusat maupun UPBJJ Banda Aceh.

Penulis menyadari dalam penyusunan TAPM ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan sehingga TAPM masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharap kritik, masukan dan saran demi kesempurnaannya, disamping itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak terutama kepada dosen pembimbing dalam membimbing penulis guna mendapat kesempurnaan dalam penulisan ini, dan kepada teman-teman seperjuangan yang telah ikut mendukung dalam pembuatan TAPM ini serta tak lupa juga kepada seluruh perangkat dan pengelola Universitas Terbuka baik di UPBJJ Banda Aceh maupun yang ada di Jakarta. Demikian atas segala penghormatan penulis ucapkan terima kasih.

Banda Aceh, 10 Januari 2011

Penulis,


Mukhtaruddin

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
1. Konsep Kepemimpinan	11
2. Tipe/Gaya Kepemimpinan	12
3. Fungsi Kepemimpinan	16
4. Teori Prestasi Kerja	19
5. Teori Pembinaan	22
B. Kerangka Berpikir	24
C. Definisi Operasional	26
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Desain Penelitian	32
B. Populasi dan Sampel	34
C. Instrumen Penelitian	35
D. Prosedur Pengumpulan Data	35
E. Metode Analisis Data	36
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Kondisi Umum Kabupaten Aceh Jaya	38
B. Temuan dan Hasil Penelitian	47
C. Pembahasan Hasil Temuan dan Penelitian	80
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	101
A. Simpulan	101
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Tentang operasional variabel dan indikator	31
Tabel 3.1.	Tentang rincian jumlah responden sebagai sampel penelitian	35
Tabel 4.1.	Tentang karakteristik responden	44
Tabel 4.2.	Tentang tipe kepemimpinan otokratik	50
Tabel 4.3.	Tentang tipe kepemimpinan partisipatif	54
Tabel 4.4.	Tentang tipe kepemimpinan liberal	58
Tabel 4.5.	Tentang tipe kepemimpinan paternalistik	61
Tabel 4.6.	Tentang tipe kepemimpinan demokratis	65
Tabel 4.7.	Tentang fungsi kepemimpinan instruktif	69
Tabel 4.8.	Tentang fungsi kepemimpinan konsultatif	72
Tabel 4.9.	Tentang fungsi kepemimpinan delegasi	75
Tabel 4.10.	Tentang fungsi kepemimpinan pengendalian	78
Tabel 4.11.	Tentang tingkat/perbandingan tipe/gaya kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya	90
Tabel 4.12.	Tentang tingkat atau perbandingan fungsi kepemimpinan yang berjalan pada kantor bupati Aceh	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman wawancara	108
Lampiran 2. Kuesioner	111
Lampiran 3. Tabulasi Data Responden	117
Lampiran 4. Struktur organisasi kantor bupati Aceh Jaya	118

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I
PENDAHULUAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja karena kepemimpinan yang tepat dapat memberikan motivasi dan inspirasi bagi para staf untuk memberikan pelayanan terbaik. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan yang tepat dan baik, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan organisasi menjadi lemah. Kondisi tersebut mungkin akan menimbulkan situasi di mana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran yang sudah direncanakan. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh terhadap karyawan, dengan cara memberi semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Birokrasi seperti di Indonesia, yang sangat dominan dengan budaya paternalistik, peran kepemimpinan menjadi faktor sentral dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dedi Supriadi (1998: 31) menyatakan "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarah, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mampu bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien".

Siagian (1991: 24) "Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi".

Wahjosumidjo (1989: 27) "Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal-hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut". Menurut Rivai (2003: 2) "Kepemimpinan yaitu meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya".

Setiap organisasi mempunyai kepemimpinan yang berbeda-beda karena setiap pemimpin mempunyai tipe/gaya tersendiri dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya. Dengan demikian menentukan tipe/gaya kepemimpinan adalah sangat perlu dalam sebuah kegiatan apalagi menyangkut dengan kegiatan pemerintahan, di mana kegiatan tersebut berhadapan selalu dengan orang-orang yang berilmu pengetahuan, maka dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan, untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, dan harus betul dalam memilih tipe/gaya kepemimpinan yang akan digunakan

serta perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya, meskipun banyak faktor yang perlu dipertimbangkan.

Menurut Rivai (2003: 60) menyebutkan "Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin". Gaya kepemimpinan menunjukkan tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap bawahannya, bagaimana seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya ditunjukkan dalam perilaku, strategi, sifat, sikap dan lain-lain yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin bisa saja memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, tetapi bukan berarti bahwa suatu gaya kepemimpinan dianggap lebih baik atau lebih bisa karena situasi di mana mereka berada sangat menentukan.

Setelah tipe/gaya kepemimpinan ditentukan oleh seorang pimpinan dalam menjalankan sebuah kegiatan, maka selanjutnya oleh seorang pemimpin harus menentukan juga fungsi-fungsi kepemimpinan apa saja yang tepat, cocok dan sesuai untuk dikombinasikan dalam menjalankan sebuah aktifitas, karena kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Pada hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Dengan demikian setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan

bantuan orang-orang yang dipimpinnya. Selanjutnya untuk mengetahui hakikat dari sebuah fungsi kepemimpinan dalam sebuah kegiatan, di bawah ini akan dijelaskan oleh pakar kepemimpinan.

Hill dan Caroll (1997: 125) menyatakan bahwa:

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi antara lain: *Pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan/dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Kemudian setelah beberapa unsur kepemimpinan dijalankan, unsur budaya dan kearifan lokal juga menjadi sarana pendorong untuk mewujudkan kesamaan pandangan dan pemahaman (*common understanding and belief*) yang membuat kepemimpinan menjadi kontekstual. Pada lingkungan Aparatur Negara, Aceh tipologi kepemimpinan yang dapat menggali dan mengeksplorasi budaya dan kearifan lokal menjadi suatu hal yang sangat kritical khususnya dalam usaha untuk meningkatkan pelayanan publik.

Menurut H. Nainggolan (1983: 257) dalam bukunya menyatakan:

Dalam rangka mencapai tujuan Nasional diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh dedikasi dan taat kepada peraturan dan ketentuan undang-undang yang berlaku, baik kepada Pancasila, Undang Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bersatu padu, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, sadar dan tanggung jawab sebagai Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat. Pegawai negeri dituntut setia, taat dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas, maka pegawai negeri perlu dipimpin dan dibina dengan sebaik-baiknya berdasarkan atas sistem karier dan sistem prestasi kerja yang sesuai, maka dapat disimpulkan dengan adanya kepemimpinan yang baik dan tepat akan memudahkan penyelenggaraan kegiatan, berarti dapat diselenggarakan keragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi segenap pegawai negeri sipil. Pegawai negeri memiliki dua peran di samping sebagai unsur Aparatur Negara yang harus bertindak dan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku, juga merupakan Abdi Masyarakat (pelayan masyarakat) yang dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Oleh karena itu dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan pegawai sangat diperlukan kepemimpinan yang tepat karena kepemimpinan merupakan suatu cara atau seni dari pemimpin untuk menggerakkan sumber daya birokrasi secara optimal untuk mencapai tujuan pelayanan masyarakat. Faktor budaya dan kearifan lokal juga merupakan aspek penting untuk dapat secara tepat memotivasi pegawai. Tanpa pengetahuan yang baik terhadap hal ini justru dapat mengakibatkan terjadinya inefisiensi organisasi. Kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam mempengaruhi birokrasi adalah faktor penting untuk pencapaian tujuan birokrasi. Bila birokrasi dapat mengidentifikasi potensi dan kualitas aparat yang diharapkan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif juga akan meningkat.

Pemimpin yang baik dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Dengan demikian Fungsi seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin pada suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Siagian (1982: 36) "Pemimpin adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan operasional, tapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah digariskan". Hasibuan (1991: 187) "Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebahagian pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi". Salah satu fungsi kepemimpinan

adalah untuk memotivasi aparatur birokrasi melalui instrumen penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*).

Menurut Handoko (1997: 125) dalam bukunya menyatakan:

Penilaian prestasi kerja merupakan proses birokrasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Fungsi ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai berdasarkan pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci antara lain: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan penyimpangan proses *staffing*, ketidak akuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Faktor penilaian prestasi kerja adalah sangat penting dalam setiap organisasi akan tetapi faktor motivasi juga merupakan salah satu unsur kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi ini merupakan potensi yang dapat mendorong seseorang bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas

pimpinan harus memperhatikan juga faktor-faktor yang menyangkut dengan pembinaan, sebab pembinaan merupakan kunci dalam gerak langkah suatu organisasi, maka dengan demikian dalam melakukan suatu kegiatan faktor yang menyangkut dengan pembinaan harus diperhatikan dengan baik sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan agar yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Jadi dalam hal pembinaan pegawai bukanlah menjadi tanggung jawab pimpinan saja melainkan keseluruhan anggota organisasi juga terlibat langsung, dengan demikian pembinaan pegawai bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan karena menyangkut hal pemerintah dan pembangunan.

Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan, terlebih lagi dalam rangka otonomi daerah semua persoalan pemerintahan sangat besar akan menjadi tanggung jawab pemerintah setempat dalam rangka mencapai tujuan dengan menggali nilai dan budaya daerah setempat. Berdasarkan uraian di atas, penulis mengambil topik penelitian yaitu ***“Kepemimpinan dan Fungsinya dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Kantor Bupati Aceh Jaya”***.

B. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari alasan dan uraian di atas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan fungsinya dalam meningkatkan kinerja aparatur birokrasi pada kantor bupati Kabupaten Aceh Jaya sebagai berikut:

1. Apakah tipe kepemimpinan yang dominan dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya?
2. Bagaimana pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui:

1. Apakah tipe kepemimpinan yang dominan dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya.
2. Bagaimana pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya.

D. Kegunaan Penelitian

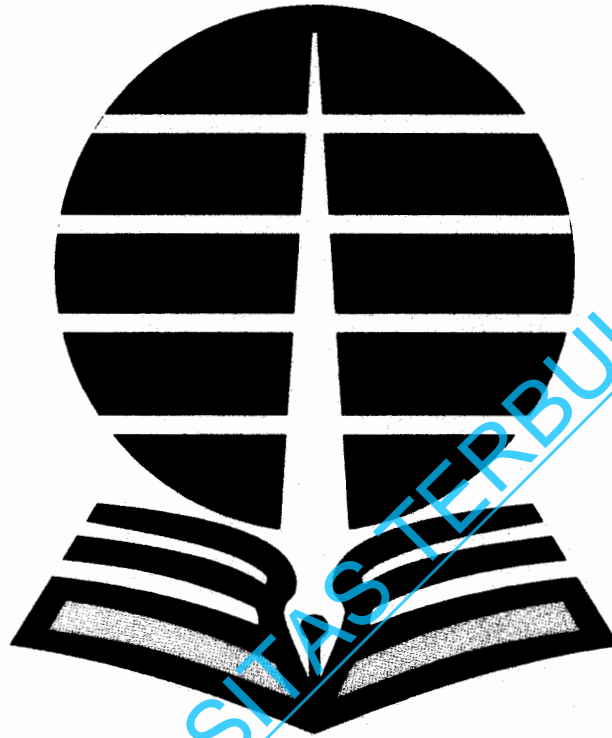
Kegunaan penelitian di sini meliputi kegunaan teoritik dan kegunaan praktis.

Kegunaan teoritik mencakup:

1. Pemberian kontribusi terhadap pengembangan aspek kepemimpinan.
2. Penggalian nilai dan budaya kepemimpinan berdasarkan pada kearifan lokal.
3. Faktor-faktor yang relevan terhadap tipe/gaya serta fungsi kepemimpinan.

Sedangkan untuk kegunaan praktis meliputi:

1. Mendapatkan pengetahuan praktis untuk memotivasi aparatur birokrasi.
2. Mendapatkan informasi terkait dengan gaya kepemimpinan pada Kantor Bupati Aceh Jaya.



UNIVERSITAS TERBUKA

**BAB II
TINJAUAN PUSTAKA**

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Prasetya Irawan (2006: 3.3-3.4) menyatakan tentang teori:

Teori adalah sistem yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan cara merinci konstruk-konstruk (yang membentuk fenomena itu), beserta hukum atau aturan yang mengatur keterkaitan antara satu konstruk dengan lainnya. Selanjutnya, para pakar juga membagi teori menjadi dua, yaitu teori “Kecil” dan teori “Besar”. Teori kecil adalah teori yang menjelaskan suatu fenomena dalam skala kecil dan terbatas. Seorang peneliti biasanya membangun teori “Kecil” di dalam penelitiannya. Teorinya ini hanya melibatkan satu atau dua variabel untuk menjelaskan sesuatu secara sangat terbatas. Teori “Besar” adalah teori yang menjelaskan suatu fenomena secara “Utuh dan menyeluruh” sebagai contoh teori fisika kuantum, teori psiko analisa freud dan teori ekonomi makro. Teori besar dibangun oleh teori-teori kecil. Tidak ada atau hampir tidak ada seorangpun di jagat raya ini yang pernah atau akan mampu membuat suatu teori besar sendirian saja. Jadi apa yang dimaksud dengan teori dalam sebuah penelitian adalah mengacu kepada teori “kecil”.

Misalnya seorang peneliti ingin meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja pegawai. Dalam hal ini, peneliti tersebut sebenarnya telah mempunyai gambaran tentang “faktor-faktor” dan “produktifitas kerja” yang akan ditelitinya. Entah dari pengalaman sehari-hari atau dari buku-buku yang ia baca, ia mungkin sudah membayangkan bahwa faktor-faktor yang dimaksud itu adalah motivasi pegawai dan kompensasi yang diberikan. Sementara itu, yang ia bayangkan tentang produktifitas kinerja pegawai mungkin berhubungan dengan jumlah produk yang dihasilkan pegawai, kualitas produk, kecepatan kerja atau sekedar jumlah absensi pegawai dalam satu bulan.

Hal ini, tidak menjadi soal apa yang dipikirkan oleh seorang peneliti. Karena itu dua orang peneliti mungkin sekali mempunyai bayangan yang berbeda tentang sesuatu hal. Namun yang paling penting adalah aspek rasional atau alasan atau penalaran (*reasoning*) yang melatarbelakangi apa yang dipikirkan sipeneliti itu. Jadi, yang membedakan peneliti yang baik dengan yang tidak baik justru terletak pada kemampuan mereka dalam memberikan alasan terhadap kerangka berpikir yang ada di dalam benak mereka, (ini satu alasan mengapa kerangka teoritik penelitian kadangkala juga disebut kerangka berpikir).

Selanjutnya tentang teori digambarkan, dalam kamus besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga Departemen Pendidikan Nasional (BP: 2003) sebagai berikut:

1. Teori adalah pendapat yang didasarkan pada penelitian dan penemuan, yang didukung oleh data dan argumentasi.
2. Teori adalah penyelidikan eksperimental yang mampu menghasilkan fakta berdasarkan ilmu pasti, logika, metodologi, argumen tentang kejadian bumi dan negara.
3. Teori adalah azas dan hukum umum yang menjadi dasar suatu kesenian atau ilmu pengetahuan.

Uraian di atas adalah sebagai implementasi awal dalam melakukan suatu kegiatan baik secara sendirian maupun kelompok untuk mencapai sasaran yang diinginkan melalui bukti nyata dan keakuratan data yang dimiliki. Teori pada dasarnya merupakan suatu kerangka atau acuan dalam memberikan pemahaman terhadap suatu hasil temuan maupun penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh orang lain. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut maka teori sangat diperlukan dalam suatu kegiatan apalagi seperti kegiatan yang sedang penulis lakukan sekarang, karena teori sebagai landasan dalam melakukan sebuah aktivitas dan dapat diramalkan, sebagai azas dan hukum umum yang menjadi dasar suatu kesenian atau ilmu pengetahuan serta pendapat yang didasarkan pada penelitian dan penemuan yang didukung oleh data dan argumentasi. E.E. Schattschncir (1975: 39) menguraikan "Teori itu penting karena merupakan jalan/cara terpendek untuk mengatakan sesuatu yang penting sekitar suatu pokok tertentu. Ini cara mengkonseptualisasi sesuatu dengan cara yang tertib guna memahami suatu pokok tertentu".

1. Konsep kepemimpinan

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh sesuatu untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Secara lebih luas kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan pada suatu unit kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Praktek kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun secara kelompok.

Ensiklopedi Umum (hal: 549) dijelaskan tentang kepemimpinan:

Kata kepemimpinan ditafsirkan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

Gary A. Yukl (1998: 4) menyatakan:

Kepemimpinan adalah proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar organisasi.

Siagian (1991: 24) "Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi".

Wahjosumidjo (1989: 27) "Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal-hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut". Menurut Rivai (2003: 2) "Kepemimpinan yaitu meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya".

Perumusan tentang kepemimpinan bertitik tolak pada tiga hal. Pertama, ada yang memberikan penekanan pada kepribadian, kemampuan dan kesanggupan pemimpin. Kedua, ada yang memberikan penekanan pada kegiatan, kedudukan dan perilaku pemimpin. Ketiga, ada yang memberikan penekanan pada proses interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu. Berdasarkan kumpulan pendapat dari para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan serangkaian kegiatan yang mempengaruhi pola tingkah laku manusia dalam suatu kehidupan. Jadi apabila seorang pemimpin mau berhasil harus mampu melakukan proses kepemimpinan dengan benar dan tepat dalam kehidupannya karena kepemimpinan itu merupakan suatu alat yang ampuh dalam melakukan suatu aktivitas di dalam kehidupan di dunia ini.

2. Tipe/gaya kepemimpinan

Setiap organisasi mempunyai kepemimpinan yang berbeda-beda karena setiap pemimpin mempunyai tipe/gaya tersendiri dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya. Menurut Rivai (2003: 60) menyebutkan "Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah

pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Gaya kepemimpinan menunjukkan tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap bawahannya, bagaimana seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya ditunjukkan dalam perilaku, strategi, sifat, sikap dan lain-lain yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin bisa saja memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, tetapi bukan berarti bahwa suatu gaya kepemimpinan dianggap lebih baik atau lebih bisa karena situasi di mana mereka berada sangat menentukan.

Davis dan Newstrom (1993: 164) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga:

1. Gaya kepemimpinan otokratik (*Autocratic*).

Para pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri mereka menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Kepemimpinan otokratik umumnya negatif yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman tetapi kepemimpinan ini dapat pula positif seperti ditunjukkan oleh kepemimpinan otokratik yang murah hati yang cenderung memberi imbalan kepada para pegawai. Beberapa manfaat kepemimpinan otokratik adalah bahwa gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai. Kelemahan gaya ini adalah orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut keputusasaan.

2. Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*).

Pemimpin partisipatif mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada bawahannya. Keputusan gaya partisipatif tidak berada sepihak, bukan seperti halnya dengan yang otokratik, karena keputusan ini timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah kearah penerapan praktek partisipatif lebih laus karena konsisten dengan model perilaku organisasi suportif dan kolegial, untuk itu para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan keahlian yang tinggi.

3. Gaya kepemimpinan bebas terkendali (*Laisser Faire*).

Pemimpin gaya liberal menghindari kuasa dan tanggungjawab. Pemimpin ini sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil. Kepemimpinan bebas terkendali mengabaikan kontribusi pemimpin sedangkan kepemimpinan otokratik mengabaikan kelompok. Kepemimpinan ini cenderung memungkinkan berbagai unit organisasi yang berbeda untuk bergerak maju dan dengan tujuan bertentangan satu sama lain, dan ini dapat menimbulkan kekacauan. Berdasarkan alasan inilah gaya liberal tidak digunakan sebagai gaya yang dominan, tetapi bermanfaat dalam situasi di mana pemimpin dapat memberi peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk melakukan pilihan mereka sendiri.

Tarwotjo (1988: 4.29) dalam buku materi pokok kepemimpinan cetakan pertama Universitas Terbuka menyatakan ada 5 tipe kepemimpinan:

1. Tipe kepemimpinan otokratik.

Pemimpin otokratik adalah pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. Menyesuaikan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik dan saran;
- e. Pendekatan yang dipakai mengandung unsur paksaan.

Dapat disimpulkan kepemimpinan otokratik kurang tepat untuk organisasi masa kini di mana hak-hak azasi bawahan harus dihormati.

2. Tipe militeristik.

Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan lebih senang mempergunakan perintah
- b. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang pada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e. Sukar menerima kritikan

Pemimpin tipe ini bukanlah seorang pemimpin yang ideal untuk masa kini.

3. Tipe paternalistik.

- a. Menganggap bawahan belum dewasa
- b. Bersikap selalu melindungi
- c. Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif
- d. Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya.

4. Tipe demokratik.
 - a. Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan adalah manusia yang sejajar
 - b. Mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan
 - c. Mau menerima saran dan kritik dari bawahan
 - d. Mengutamakan kerja sama
 - e. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.
 - f. Berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses. Secara umum pemimpin tipe ini sangat ideal untuk masa kini.

5. Tipe kharismatik.

Berbagai studi kepemimpinan belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin mempunyai kharisma (daya tarik) yang besar. Pada umumnya pemimpin dengan tipe ini mempunyai pengikut yang sangat besar, pengikut sendiri tidak dapat menjawab pertanyaan mengapa tertarik menjadi pengikut pemimpin tersebut. Kekayaan, kesehatan, profil, kedudukan tidak dapat dijadikan kriteria kharisma pada seseorang.

Tipe/gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang, sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur yang mempengaruhinya, sehingga dalam penerapannya akan tercermin dari unsur apa yang lebih dominan mempengaruhinya. Menurut Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip oleh Handoko (1998 : 309) ada beberapa faktor yang mempengaruhi seorang manajer memiliki suatu gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Ciri Manajer.

Yaitu cara seorang manajer memimpin, banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lampaunya, nilai-nilai yang dipegangnya. Misalnya seorang manajer yakin bahwa kebutuhan-kebutuhan individu akan sangat mengarahkan kegiatan bawahannya.

2. Ciri Bawahan.

Yaitu seorang manajer akan memberikan kebebasan kepada bawahannya atau mengikutsertakan bawahannya dalam mengambil keputusan apabila bawahan mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk mengatasi masalah

secara efektif. Apabila bawahan memahami seluruh tujuan organisasi, mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efisien, maka manajer akan cenderung bersikap demokratik dan mengikutsertakan bawahannya dalam memimpin. Tetapi apabila bawahan dipandang tidak mempunyai kemampuan, maka manajer akan bergaya otoriter.

3. Ciri Organisasi.

Yaitu seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinannya berdasarkan iklim organisasi, sikap pekerjaan organisasi dan sebagainya.

3. Fungsi kepemimpinan

Gaya dan tipe kepemimpinan merupakan hal yang unik, bahkan juga bervariasi, dapat dianalisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Pada hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Dengan demikian setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya.

Hill dan Caroll (1997: 125) menyatakan bahwa:

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi antara lain: *Pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan antara lain :

a. Fungsi instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin menentukan apa, bagaimana, di mana pemerintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*Feed Back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan pimpinan yang ditetapkan dan dilaksanakan sehingga pimpinan berjalan efektif.

c. Fungsi partisipasi.

Pada fungsi ini pemimpin berusaha mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas semaunya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegasi.

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dengan membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan atau tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi pengendalian.

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif

sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seorang pimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan keahlian tertentu dalam satu atau beberapa bidang, hal itu diperlukan agar ia sebagai pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Kata kunci yang paling penting dan perlu diingat adalah pribadi pemimpin dan bentuk kepemimpinan seseorang, apakah cocok bagi kepentingan organisasi atau kelompok dalam kondisi dan situasi tertentu. Sebagai contoh, orang-orang yang merasa memiliki kemampuan dan intelektual yang besar tentunya memiliki seorang pemimpin dengan sifat-sifat kepribadian utama dan intelektual yang tinggi. Pemimpin yang demikian harus mampu memberikan peraturan, perintah dan berbagai intruksi di samping menerima pesan dan informasi dari lingkungan atau para pengikut/anggota organisasi.

Pada teknik kepemimpinan, kemampuan dan ketrampilan teknik serta sosial seorang pemimpin sangat diperhatikan, dia harus menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi yang dipimpinnya dan yang meliputi konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari dan semua hal yang dipakainya dalam mewujudkan kepemimpinannya. Sehubungan dengan hal tersebut di atas yang termasuk kategori dari teknik kepemimpinan antara lain:

1. Memberikan perintah;
2. Memberikan teguran;
3. Memberikan pujian/penghargaan;
4. Memelihara sikap yang baik;
5. Menerima saran dari bawahan;

6. Memperkuat rasa persatuan;
 7. Menciptakan disiplin;
 8. Memberantas desas-desus.
4. Teori prestasi kerja

Menurut prawirosentono (1999: 2) menyatakan “Prestasi kerja atau produktivitas merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab atau wewenang yang diembannya“. Cahyono (1997: 28) menyatakan “Bahwa prestasi kerja dapat diukur melalui produktivitas adalah perbandingan rasio antara hasil terhadap masukan atau output terhadap input“. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan aspek karyawan, aspek pimpinan, maupun aspek rumusan sasaran tenaga kerja yang harus dicapai“. Agar prestasi kerja dapat diukur secara jelas, prestasi kerja memerlukan indikator-indikator yang terperinci.

Menurut Dessler (1997: 335) “Indikator terhadap prestasi kerja dapat diukur melalui penilaian terhadap kualitas, produktivitas, pengetahuan tentang pekerjaan, kendalan dan independensi dari manajer“. Pada dasarnya prestasi kerja yang efektif adalah dengan memberikan kepada manajemen suatu landasan rasional untuk menentukan siapa yang harus mendapatkan gaji yang sesuai dengan prestasi kerja yang diperolehnya, keadaan ini memungkinkan setiap orang atau setiap karyawan akan mempertimbangkan atas dasar yang sama dalam usaha mengembangkan prestasinya.

Dengan cara demikian diharapkan proses pembinaan akan lebih efektif sehingga karyawan yang berprestasi tinggi akan mendapatkan imbalan yang tinggi pula, yang pada akhirnya dapat membantu para karyawan dalam menetapkan sasaran bagi

pengembangan dirinya. Prestasi kerja merupakan hasil pembinaan yang benar-benar dilakukan secara kontinyu terhadap pegawai dan menunjukkan pula suatu motivasi serta kemampuan seorang karyawan. Tidak terlepas dari kedua hal tersebut di atas, maka prestasi kerja itu selalu bervariasi tergantung kepada kemampuan karyawan itu sendiri.

Dharma (1985: 72.73) ada beberapa tingkat pencapaian prestasi kerja seseorang antara lain:

Level 1:

Prestasi kerja tidak memenuhi syarat yang ditetapkan dalam pelaksanaan suatu tugas. Prestasi kerja pada level ini jelas sekali tidak memuaskan, apalagi tidak ada peningkatan yang cukup, berarti pegawai dengan level kerja ini perlu diberikan tugas lain yang lebih cocok atau dihentikan.

Level 2:

Prestasi kerja tidak memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk dilaksanakan suatu tugas. Karyawan dengan prestasi kerja pada level ini tidak dapat memenuhi kriteria tugas dalam satu atau lebih bidang pokok, diperkirakan dapat mencapai level yang benar-benar memuaskan.

Level 3:

Prestasi kerja yang benar-benar dapat memenuhi semua syarat pokok yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas. Pegawai dengan prestasi kerja ini dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang memuaskan.

Level 4:

Prestasi kerja benar-benar memenuhi syarat dan diperlukan. Prestasi kerja pada level ini lebih memuaskan dan kontribusinya bagi unit kerja di atas rata-rata.

Level 5:

Prestasi kerja secara konsisten melampaui syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan prestasi kerja level ini secara konsisten mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Kontribusinya bagi keberhasilan secara umum di atas rata-rata karyawan yang lain dengan bidang tanggungjawab yang sama.

Level 6:

Prestasi kerja secara konsisten jauh melampaui syarat-syarat pelaksanaan tugas yang diperlukan. Pegawai dengan prestasi kerja ini memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan unit kerja, terutama jika dibandingkan dengan prestasi kerja karyawan lainnya dengan tanggung jawab sama.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan dalam peningkatan prestasi kerja unsur pembinaan merupakan faktor kunci, apabila pembinaan itu baik maka produktivitas kerja akan meningkat dan juga sebaliknya. Departemen Agama, kesejahteraan sosial kemasyarakatan, proyek pembinaan hidup beragama, Jakarta (1981: 11) menyatakan "Pembinaan adalah pembangunan dan pembaharuan, jadi pembinaan merupakan upaya dari pembaharuan cara meningkatkan berbagai aktivitas dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari dari yang kurang baik kepada yang lebih baik".

Menurut Handoko (1998: 99) ada beberapa faktor yang secara langsung dapat mempengaruhi terhadap prestasi kerja pegawai antara lain:

- a. Lingkungan kerja;
- b. Kompensasi;
- c. Kepuasan kerja;
- d. Disiplin;
- e. Komunikasi;
- f. Latihan dan pengembangan;
- g. Ukuran keberhasilan pembinaan pegawai.

Adapun makna dan pengertian dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di atas, ada baiknya penulis akan menguraikannya yang disampaikan oleh Handoko dkk.

1. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja secara langsung dapat mempengaruhi aktifitas dan tugas sehari hari, dan yang digolongkan kepada lingkungan kerja itu antara lain: kebersihan ruangan, desain ruangan, musik dan kebisingan, Handoko (1998: 99).

2. Kompensasi adalah suatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka atau imbalan terhadap prestasi yang dicapainya itu. Bentuknya dapat berupa upah, jaminan social dan alat perlengkapan kerja lainnya.
3. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan (*job satisfaction*). Handoko (1985: 143). Selanjutnya As'ad (1987: 105). Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan itu, seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan.
4. Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar atau peraturan-peraturan yang telah ditetapkan untuk dijalankan, Handoko (1985 : 154).
5. Komunikasi adalah sebuah interaksi atau kerja sama antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan dan semua orang-orang yang ada hubungan dalam setiap pekerjaan.
6. Latihan dan pengembangan adalah sebuah kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan prestasi kerja dalam sebuah organisasi demi mencapai produktivitas yang memadai.
7. Ukuran keberhasilan pembinaan pegawai. Menurut Ranupandojo (1986 : 71). Efeisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pembinaan anggota itu sendiri.
5. Teori pembinaan

Pembinaan adalah "Pembangunan dan pembaharuan, jadi pembinaan merupakan upaya dari pembaharuan cara meningkatkan berbagai aktivitas dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari dari yang kurang baik kepada yang lebih baik". (Depag, kesejahteraan sosial kemasyarakatan, Proyek pembinaan hidup beragama. Jakarta, 1981: 11). Pengertian ini dapat disimpulkan, bahwa segala sesuatu yang dilaksanakan

tanpa pembinaan mustahil akan dapat berhasil dengan baik dan juga di dalam pelaksanaan administrasi dalam suatu organisasi tanpa adanya pembinaan yang serius dari pimpinan organisasi tersebut, maka di dalam pelaksanaannya akan mengalami kemacetan, akan tetapi apabila ada pembinaan dengan baik sudah barang tentu segala sesuatu yang ingin dicapai akan terwujud dan berhasil dengan baik.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas pimpinan harus memperhatikan betul terhadap faktor-faktor yang menyangkut dengan pembinaan, sebab pembinaan merupakan kunci dalam gerak langkah suatu organisasi, maka dengan demikian dalam melakukan suatu kegiatan faktor yang menyangkut dengan pembinaan harus diperhatikan dengan baik sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan agar yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Jadi pembinaan pegawai bukan menjadi tanggung jawab pimpinan saja melainkan keseluruhan anggota organisasi juga terlibat langsung, dengan demikian pembinaan pegawai bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan.

Menurut H. Nainggolan (1983: 257) tujuan dari pembinaan berdasarkan pasal 12 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian antara lain: "Bahwa pembinaan pegawai negeri diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna yang dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja". Definisi ini menunjukkan bahwa pembinaan pegawai bertujuan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya tujuan nasional. Dengan demikian bila terjadi penyimpangan penyimpangan dalam melaksanakan tugas yang telah diwajibkan sebagai mana ketentuan yang berlaku, maka kegiatan membina itulah yang bisa menetralsir

kembali dengan baik terhadap penyimpangan-penyimpangan tadi, dalam hal ini perlu diadakan pembinaan pegawai secara terus menerus dalam usaha mensukseskan program yang telah ditetapkan terutama sekali yang menyangkut dengan program pemerintahan dalam rangka meningkatkan efisiensi kerja. Pembinaan pegawai berarti perbaikan kemampuan administrative bagi pelaksanaan suatu kegiatan yang akan dilaksanakan, kemampuan administrative juga menunjukkan manajemen dari suatu organisasi yang akan mengendalikan terhadap kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi tertentu.

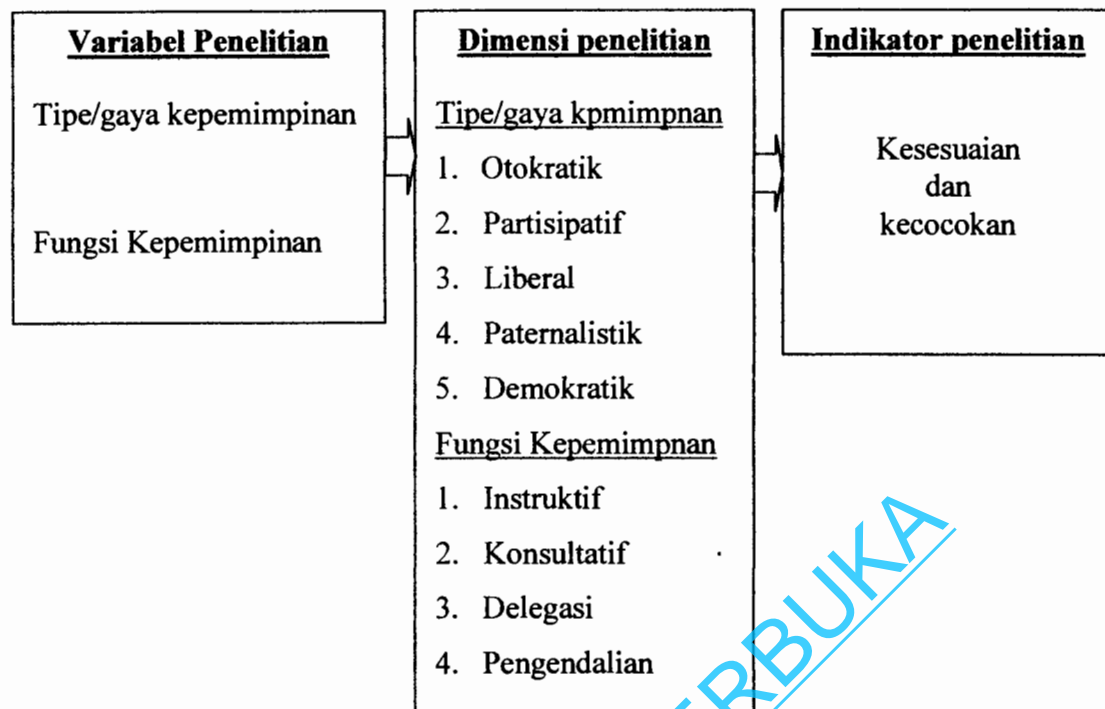
B. Kerangka Berpikir

Prasetya Irawan (2006: 3.5-3.6).

Kerangka berpikir atau kerangka teoritik adalah "Penjelasan rasional dan logis yang diberikan oleh seorang peneliti terhadap pokok atau objek penelitiannya. Dengan bahasa yang lebih teknis kerangka berpikir atau kerangka teoritik adalah penjelasan rasional dan logis yang didukung dengan data teoritis dan atau empiris yang diberikan oleh peneliti terhadap variabel-variabel penelitiannya beserta keterkaitan antara variabel-variabel tersebut. Kerangka teoritik dibuat untuk : Pertama, menjelaskan definisi operasional variabel penelitian; Kedua, menjelaskan hubungan antara satu dan lain variabel; Ketiga, menentukan metodologi penelitian secara akurat; Keempat, menentukan metode analisis data yang tepat; Kelima, menentukan cara penafsiran temuan secara objektif".

Kerangka berpikir merupakan penjelasan rasional dan logis tentang variabel penelitian dan pola keterkaitan antara variabel tersebut. Kerangka berpikir sangat diperlukan sebab kerangka inilah yang membimbing untuk berjalan menuju tujuan penelitian secara akurat. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas yang ingin dicapai maka penulis akan mengilustrasikan kerangka pemikiran, berikut kerangka berpikir pada halaman 25 sebagai berikut:

Kerangka Berpikir.



Pada pelaksanaan penelitian, peneliti terlebih dahulu sudah menentukan variabel variabelnya yang akan dijadikan sebagai fokus penelitian, di mana dengan adanya kejelasan terhadap variabel dalam melakukan suatu penelitian bisa terarah dan terkonsentrasi dalam pengambilan data di lapangan. Selanjutnya setelah variabel ditentukan dengan jelas, maka dimensi dan indikatornya pun akan ditentukan dengan jelas pula, karena dengan adanya kejelasan terhadap unsur ini baik itu variabel, dimensi maupun indikatornya, dalam suatu penelitian akan mudah mendapatkan suatu data yang akurat. Indikator merupakan sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan sebuah kepemimpinan pada suatu organisasi baik itu organisasi bersifat formal maupun organisasi non formal, maka dengan demikian proses suatu penelitian dalam pengambilan data di lapangan akan terarah jadinya dan mendapat hasil yang maksimal yang merupakan harapan dari peneliti untuk dibuktikan kebenarannya.

Desain atau kerangka berpikir di atas menggambarkan, bahwa dalam mencapai hasil yang memuaskan di suatu daerah harus betul-betul dan sanggup melihat terhadap gaya/tipe kepemimpinan yang bagaimana yang sangat cocok dan sesuai untuk diterapkan di daerah tersebut serta fungsi kepemimpinan apa saja yang sesuai diterapkan, maka hasil yang dicapai akan bisa kita perhitungkan, apakah pemimpin di suatu daerah tersebut bisa memajukan daerahnya itu. Maka dengan demikian setelah menerapkan sistem dan cara di atas, suatu daerah baru bisa disimpulkan pemimpin yang begini yang cocok dalam membangun suatu daerah tertentu. Kata kunci dalam kerangka berpikir adalah variabel. Variabel yaitu sesuatu yang diteliti dan mempunyai variasi nilai. Tetapi variabel ini seringkali bersifat abstrak dan tidak segera dapat diukur dan dijadikan data karena itu variabel ini perlu diturunkan ketingkat yang lebih konkrit dan empiris. Hasil turunan inilah yang disebut dimensi dan indikator.

C. Definisi Operasional

Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah "Sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya serta untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi" (Siagian, 1991: 24). Kepemimpinan adalah "Hubungan di mana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal-hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut"(Wahjosumidjo,1989: 27).

Pada penelitian ini kepemimpinan dimaksudkan untuk melihat sejauhmana peran kegiatan kepemimpinan seperti mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

Pemimpin.

Pemimpin adalah "Seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan operasional, tapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah digariskan" (Siagian, 1982: 36). Pemimpin adalah "Seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebahagian pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi" (Hasibuan, 1991: 187). Pada penelitian ini yang dimaksudkan dengan pemimpin adalah orang-orang yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan tindakan, tugas, instuksi, pembinaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku terhadap bawahannya.

Fungsi kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi. Pertama; yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kedua, yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan kebijaksanaan pemimpin (Hill dan Carroll, 1997).

Pada penelitian ini fungsi kepemimpinan hanya difokuskan pada fungsi yang umum yang akan dijalankan oleh seseorang pemimpin antara lain :

a. Fungsi instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin menentukan apa, bagaimana, di mana pemerintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan pimpinan yang ditetapkan dan dilaksanakan sehingga pimpinan berjalan efektif.

c. Fungsi delegasi.

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dengan membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan atau tanpa persetujuan dari pemimpin.

d. Fungsi pengendalian.

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

Tipe kepemimpinan.

Menurut Rivai (2003: 60) menyatakan tipe/gaya kepemimpinan adalah "Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan bahwa tipe/gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang

pemimpin". Selanjutnya Davis dan Newstrom (1993: 164) ada tiga gaya kepemimpinan yaitu: Pertama, gaya kepemimpinan otokratik (*otocratic*). Kedua, gaya kepemimpinan partisipatif (*participative*). Ketiga, gaya kepemimpinan bebas terkendali (*Laisser Faire*).

Buku materi pokok kepemimpinan cetakan pertama Universitas Terbuka (1988: 4.29) dalam penulisannya menyatakan, dalam kepemimpinan organisasi ada 5 tipe kepemimpinan yaitu:

- (1) Tipe kepemimpinan otokratik;
- (2) Tipe kepemimpinan militeristik;
- (3) Tipe kepemimpinan paternalistik;
- (4) Tipe kepemimpinan demokratik;
- (5) Tipe kepemimpinan kharismatik.

Berdasarkan teori dan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini tipe kepemimpinan yang penulis fokuskan pada tipe kepemimpinan yang umum antara lain: (1) Tipe kepemimpinan Otokratik; (2) Tipe kepemimpinan Partisipatif; (3) Tipe kepemimpinan Liberal; (4) Tipe kepemimpinan Paternalistik; (5) Tipe kepemimpinan Demokratik. Kesemuanya tipe kepemimpinan ini, penulis yakin dan telah melihatnya sendiri secara langsung pada kantor bupati Aceh Jaya para pemimpin juga menjalankannya dengan baik.

Prestasi kerja.

Prestasi kerja atau produktivitas merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab atau wewenang yang diembannya (Prawirosentono, 1999: 2). Prestasi kerja yang dimaksudkan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang pada suatu organisasi.

Variabel, Dimensi dan Indikator.

Variabel adalah "Segala sesuatu yang diteliti oleh seorang peneliti apakah itu manusia, benda, sistem dan lain lain" (Prasetya Irawan, 2006: 3.8). Pada penelitian ini variabel diartikan sebagai suatu hal yang menjadi fokus penelitian dan mempunyai variasi nilai yang merupakan inti dari permasalahan penelitian untuk dibuktikan dengan memakai metode-metode dan sistem yang sesuai dengan persoalan yang ada. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah:

- (1). Fungsi kepemimpinan;
- (2). Tipe kepemimpina dan;

Dimensi diartikan "Sebagai ukuran pandangan yang mempunyai khas tersendiri secara inflisit merupakan cerminan dari variabel dan indikator dalam permasalahan tertentu" (Prasetya Irawan 2006: 3.11). Dalam penelitian ini yang menjadi dimensi antara lain:

Dimensi Tipe Kepemimpinan:

1. Otokratik ;
2. Partisipatif ;
3. Liberal (Bebas Terkendali) ;
4. Paternalistik ;
5. Demokratik.

Dimensi fungsi kepemimpinan:

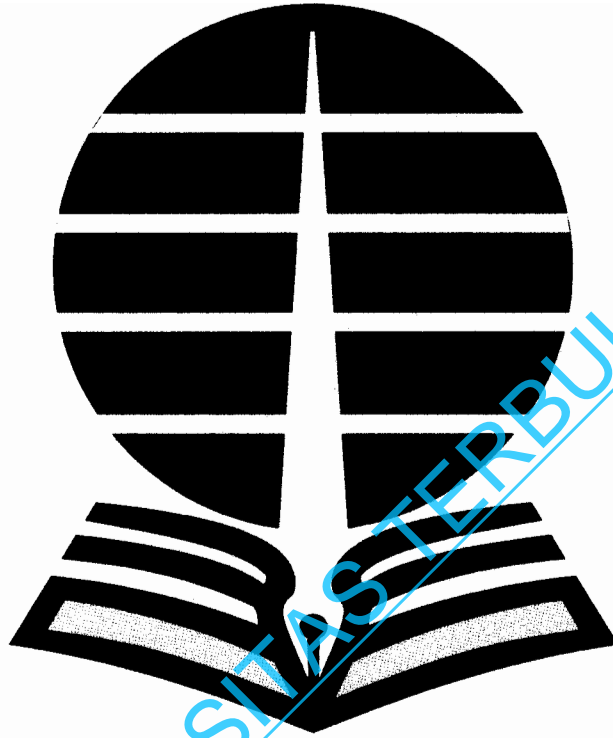
1. Instruktif;
2. Konsultatif;
- 3..Delegasi;
4. Pengendalian.

Indikator adalah "Hasil turunan variabel yang memiliki sifat cukup empiris dan operasional untuk ditransformasikan menjadi data" (Prasetya Irawan, 2006: 3.10).

Selanjutnya indikator diartikan sebagai alat yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan terhadap kemungkinan kemungkinan yang ditimbulkan dari variabel atau operasionalisasi variabel dan harus dapat diukur frekuensinya dan ditransformasikan menjadi data. Pada penelitian ini indikator difokuskan pada: Pertama, kesesuaian dan kecocokan dalam penerapan tipe/gaya kepemimpinan. Kedua, frekuensi sesuai tindakan tupoksi dalam penerapan fungsi kepemimpinan. Berdasarkan konsep dan uraian di atas peneliti akan mengoperasionalkan tentang variabel, dimensi dan indikator penelitian, dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan Penelitian
1. Tipe Kepemimpinan	1. Otokratik 2. Partisipatif 3. Liberal 4. Paternalistik 5. Demokratik	Kesesuaian kecocokan	Lampiran 2
2. Fungsi Kepemimpinan	1. Instruktif 2. Konsultatif 3. Delegasi 4. Pengendalian	Frekuensi Sesuai tindakan tupoksi	Lampiran 2



BAB III
METODE PENELITIAN

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Prasetya Irawan (2006: 4.21) menjelaskan sebagai berikut:

Desain penelitian adalah rancangan (rencana) penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti. Desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik dan metodologi. Dalam permasalahan penelitian seorang peneliti mengungkapkan apa yang ingin ia teliti. Apa yang akan dikajinya. Apa pertanyaan penelitian yang dia ajukan dan mengapa hal ini penting untuk diteliti. Apa tujuan dan manfaat dari penelitiannya itu dan ini semua perlu dijawab dengan memuaskan. Pada tahap kerangka teoritik, peneliti mulai mempertajam permasalahan yang ditelitinya itu kepada yang lebih ilmiah, dengan menggunakan konsep-konsep yang lebih jelas, teramati, terukur. Pada tahap ini peneliti dituntut untuk menjelaskan sesuatu (variabel) sejelas jelasnya sampai pada tahap operasional dari variabel itu. Kedua persoalan ini, baik menyangkut permasalahan penelitian maupun dengan persoalan kerangka teori, telah penulis uraikan terlebih dahulu atau pada bahagian sebelum ini.

Selanjutnya berbicara masalah metodologi penelitian yaitu peneliti mulai memikirkan bagaimana sebaiknya penelitian itu dilakukan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencari kebenaran. Pada tahap ini peneliti mulai memikirkan data apa yang diperlukan dan bagaimana cara yang paling baik agar variabel dapat diukur, dan menghasilkan data yang paling valid dan kredibel. Karena itu pula harus berpikir keras tentang alat apa yang akan digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Berikut uraian selanjutnya tentang desain penelitian menyangkut masalah metodologi.

Metode deskriptif adalah “Metode penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya dan metode ini mengkaji pola hubungan korelasional antara beberapa variabel” (Prasetya Irawan, 2006: 4.7). “Penelitian kualitatif cenderung bersifat deskriptif, naturalistik dan berhubungan dengan sifat data yang murni kualitatif” (Prasetya Irawan, 2006: 4.26).

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang

keadaan-keadaan nyata sekarang (berlangsung). Metode ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan uraian secara sistematis, faktual dan akurat berdasarkan data dan informasi yang diperoleh selama penelitian. Penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa tahap. Pada tahap pertama penelitian akan berusaha untuk mengidentifikasi tipe dan model serta fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Tahap kedua penelitian untuk mengetahui tipe/model serta fungsi kepemimpinan yang dijalankan para atasannya. Pada tahap ini kuesioner didistribusikan sekaligus pelaksanaan wawancara dilakukan baik kepada staf/karyawan maupun pimpinan itu sendiri untuk menilai secara langsung atasan/pemimpin mereka dan keterkaitannya terhadap kepuasan staf yang pada akhirnya akan dapat dibuktikan bagaimana pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya.

Selanjutnya di samping metode penelitian yang telah penulis sebutkan di atas, penulis juga menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian Pustaka (*Library Research*), yaitu penelitian yang dilakukan berdasarkan buku-buku atau bacaan-bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang akan dibahas.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu mengadakan penelitian langsung pada objek penelitian, guna untuk mendapat data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.

Sehubungan dengan teknik tersebut, maka untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya penulis akan menggunakan sistem pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi yaitu melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, kemudian menyimpulkannya terhadap masalah-masalah yang akan diteliti dan yang akan diamati tersebut.
2. Wawancara yaitu mengadakan wawancara langsung dengan responden sebagai populasi yang ada hubungannya dengan judul TAPM ini. Dengan demikian untuk lebih jelas tentang wawancara yang penulis lakukan terhadap responden dapat dilihat pada lampiran I halaman 108 diakhir penulisan ini.
3. Kuesioner yaitu melakukan pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Pertanyaan dan hasil kuesioner responden dapat dilihat pada lampiran II dan III halaman 111 dan 117 pada akhir penulisan TAPM ini.

B. Populasi dan sampel

Populasi adalah “Keseluruhan dari objek penelitian, sedangkan sampel adalah bahagian dari populasi yang dapat diwakili dari keseluruhan populasi yang ada“ (Prasetya Irawan, 2006: 4,18). Unit analisis penelitian meliputi seluruh pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya adalah sebanyak 131 orang dan yang akan dijadikan sebagai sampel adalah 60 orang dipilih melalui *purposive sampling*, sampel yang penulis tetapkan adalah meliputi dari jumlah yang dikategorikan sebagai pemimpin sebanyak 25 orang yang terdiri mulai dari: bupati, wakil bupati, sekda, para asisten, kepala bagian dan sejumlah kasubbag-kasubbag yang ada di setiap bagian pada kantor bupati tersebut, sedangkan 35 orang lagi adalah meliputi para staf yang ada di setiap bagian pada kantor bupati Aceh Jaya. Berikut responden yang penulis jadikan sebagai sampel dapat dilihat pada tabel 3.1 halaman 35 di bawah ini:

Tabel 3.1 Rincian Jumlah Responden Sebagai Sampel Penelitian

No	Responden	Jumlah
1.	Bupati	1. Orang
2.	Wakil Bupati	1. Orang
3.	Sekda	1. Orang
4.	Para Asisten	3. Orang
5.	Para Kepala Bagian	9. Orang
6.	Para Kasubbag	10. Orang
7.	Staf	35. Orang
	Jumlah	60. Orang

Sumber: kantor bupati Aceh Jaya (2010)

C. Instrumen penelitian

Adapun data-data atau informasi yang ingin dijangkau sesuai dengan kebutuhan penelitian, penulis memanfaatkan data yaitu melalui:

1. Data Primer, diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner dan wawancara.
2. Data sekunder, diperoleh dari literatur-literatur, buku dan bahan bacaan lain yang terkait dengan kajian penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dan terkini, penulis menggunakan prosedur prosedur pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi.

Yaitu perolehan data secara langsung yang disesuaikan terhadap objek yang diteliti. Jenis observasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah jenis

observasi di mana penulis melihat langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang lagi dijalankan dan berinteraksi dengan objek penelitian untuk mendapat informasi yang seobjektif mungkin. Dalam hal ini lewat kegiatan observasi terutama dilakukan oleh peneliti dengan melakukan kegiatan turun langsung ke unit-unit kerja yang merupakan implementasi dari suatu kegiatan yang akan dipimpin.

2. Wawancara

Untuk melengkapi data yang diperoleh maka penulis juga menggunakan lewat prosedur wawancara yang merupakan suatu percakapan, tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam hati orang lain dan bagaimana pandangannya tentang sesuatu hal yang tidak dapat kita ketahui melalui observasi. Prosedur pengumpulan data berupa wawancara secara mendalam. Dari hasil wawancara terhadap sampel yang telah ditentukan akan menjadi masukan (*input*) yang penting bagi terselenggaranya kepemimpinan yang baik dan sukses kedepan.

3. Kuesioner

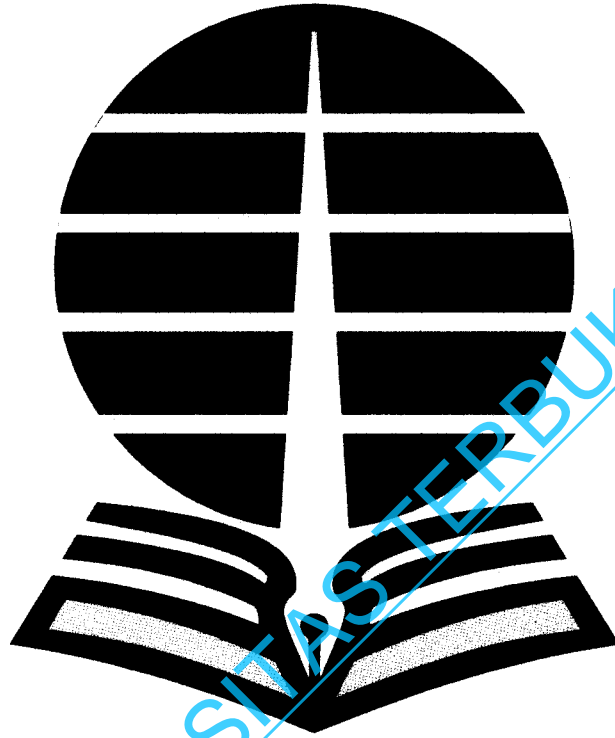
Serangkaian kegiatan dalam rangka memperoleh data yang lebih merupakan bagian dari suatu penelitian yaitu melakukan pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada responden yang telah ditentukan sebelumnya.

E. Metode Analisis Data

Analisa data dilakukan secara deskriptif dengan mengkatagorikan tipe kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan pada masing-masing bagian. Analisis data kemudian dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara tipe kepemimpinan dengan

fungsi kepemimpinan. Analisis keterkaitan tipe kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan analisis frekuensi distribusi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi dan kuesioner. Data tersebut diperoleh melalui wawancara antara peneliti dengan responden dan juga dari jawaban responden terhadap kuesioner.

Menurut Nasution (1988: 130) "Analisis data ini dilakukan dengan mengikuti beberapa langkah: (1) reduksi data, (2) display data dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan untuk menelaah kembali seluruh catatan lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan kuesioner, lalu diklarifikasikan menurut variabel penelitian. Hal-hal yang pokok yang berkenaan dengan fokus penelitian adalah tipe kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan prestasi kerja pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tahap selanjutnya data tersebut dirangkumkan dalam susunan yang lebih sistematis sehingga lebih mudah dimengerti maknanya, kemudian diberikan penafsiran dan interpretasi secara kontekstual berdasarkan bidang permasalahannya. Pekerjaan ini disebut sebagai display data. Hal-hal yang tampak dalam display data itu dapat ditarik kesimpulan sehingga data yang terkumpul mempunyai makna tertentu. Untuk membuat kesimpulan, dilakukan verifikasi dengan melakukan *trianggulasi* (artinya proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan lainnya). Dalam penelitian kualitatif semua pendapat atau perspektif ini harus diperhatikan dan diakomodasi. Proses verifikasi kesimpulan ini berlangsung selama dan sesudah data dikumpulkan, ketika data telah terkumpul, dilakukan verifikasi untuk mengetahui kemungkinan ada data yang tertinggal untuk segera disempurnakan. Begitu pula setelah diambil kesimpulan juga dilakukan verifikasi untuk melihat tujuan penelitian itu sudah tercapai atau belum.



BAB IV
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Umum Kabupaten Aceh Jaya

1. Sejarah singkat Kabupaten Aceh Jaya

Kabupaten Aceh Jaya dahulu merupakan bahagian dari Kabupaten Aceh Barat dan terletak di wilayah pantai barat Propinsi Aceh. Mula-mula dibangun oleh Saidil Mukawil (1588-1604 M) lalu dilanjutkan oleh Sultan Iskandarmuda (1607-1636 M) dengan mendatangkan orang-orang dari Aceh Barat dan Pidie. Kerajaan pertama “Negeri daya” muncul pada akhir abad ke-16 M dengan Rajanya Sultan Alaidin Riatsyah bergelar “Po temerehom daya”. Kerajaan ini berlokasi di wilayah Kecamatan Jaya sekarang ini. Pada zaman penjajahan Belanda, wilayah Kabupaten Aceh Jaya sekarang ini merupakan *onderafdeeling* dari *Afdeeling Welskust Van Atjeh* (Aceh Barat), salah satu dari empat *Afdeeling* wilayah *kresidenan* Aceh. *Afdeeling Westkust Van Atjeh* merupakan suatu daerah administrative yang meliputi wilayah pantai barat Atjeh dari gunung geurute sampai dengan singkil dan kepulauan simelue. *Afdeeling* ini dibagi menjadi enam *ondeerafdeeling*, yaitu:

1. Meulaboh dengan ibukota Meulaboh.
2. Tjalang dengan ibukotanya Tjalang (sebelum tahun 1910 ibukotanya adalah lhok kreut) *Landschapnya* meliputi keulung, Kuala Daya, Lambeusoi, Kuala Unga, Lhok Kreut, Patek, Lageun, Rigaih, Kreung Sabee dan Teunom.
3. Tapak Tuan dengan ibukotanya Tapak Tuan.
4. Simeulue dengan ibukotanya Sinabang.
5. Zuid Atjeh dengan ibukotanya Bakongan.
6. Singkil dengan Ibukotanya Singkil.

Di zaman penjajahan Jepang struktur wilayah administrative tidak banyak mengalami perubahan kecuali pergantian cara penamaan wilayah. *Afdeeling* diubah

menjadi *Bunsyu* yang dikepalai seorang *Bunsyuchō*. *Onderafdeeling* menjadi *Gun* yang dikepalai seorang *Guncho*, dan *Landschap* menjadi *Son* yang dikepalai seorang *Soncho*. Setelah Indonesia merdeka, sesuai dengan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1956 tentang pembentukan daerah otonom kabupaten-kabupaten dalam lingkungan Propinsi Sumatra Utara, wilayah barat dimekarkan menjadi dua kabupaten, yaitu Kabupaten Aceh Barat dan Kabupaten Aceh Selatan. Kabupaten Aceh Barat terdiri dari tiga wilayah, yaitu Meulaboh, Calang, dan Simeulue. Akhirnya Calang menjadi daerah otonom setelah memekarkan diri dari kabupaten induk menjadi Kabupaten Aceh Jaya berdasarkan Undang-undang Nomor 4 Tahun 2002 dan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2002.

2. Letak geografis

- a. Luas Wilayah : 3.727 Km²
- b. Koordinat Geografis : 04 22' -05 16' LU dan 95 10' – 96 03' BT
- c. Panjang Garis Pantai : 135 Km.
- d. Batas-batas wilayah :
 - Utara : Kabupaten Aceh Besar dan Pidie
 - Selatan : Samudera Indonesia dan Kabupaten Aceh Barat
 - Timur : Kabupaten Pidie dan Kabupaten Aceh Barat
 - Barat : Samudera Indonesia dan Kabupaten Aceh Besar

3. Keadaan penduduk

Penduduk Kabupaten Aceh Jaya pada tahun 2004 (februari) berjumlah sekitar 80.541 jiwa dengan komposisi penduduk laki-laki sekitar lebih banyak (40.572 jiwa). Ketika terjadi gempa dan gelombang tsunami pada akhir tahun 2004, penduduk di kabupaten yang berbatasan langsung dengan Samudra Indonesia ini banyak menjadi korban. Hasil pelaksanaan pendataan penduduk, Sensus Penduduk Aceh Nias (SPAN) pada September 2005, yang khusus ditujukan untuk mengetahui jumlah penduduk setelah gempa dan tsunami, jumlah penduduk Aceh Jaya tercatat 60.660

jiwa dan terdiri atas 31.515 laki-laki dan 29.145 perempuan. Pada tahun 2006 jumlah penduduk sedikit bertambah menjadi 60.018 jiwa. Tahun 2007 pertumbuhan penduduk mengalami peningkatan yang cukup tinggi mencapai 15,76 % dengan jumlah penduduk mencapai 70.673 jiwa yang terdiri dari 34.749 jiwa laki-laki dan 33.924 jiwa perempuan dengan sex rasio sebesar 108 persen. Pertumbuhan penduduk tahun 2008 sebanyak 76.597 jiwa yang terdiri dari 40.029 jiwa laki-laki dan 36.568 jiwa perempuan dengan pertumbuhan penduduk sebesar 8,38 persen.

Pertumbuhan jumlah penduduk yang terjadi tahun 2008 lebih disebabkan tingkat kelahiran penduduk dibandingkan migrasi netto penduduk. Masuknya penduduk dari daerah lain ke Aceh Jaya sudah jauh menurun dibandingkan tahun 2007. Ada sebanyak 3.608 keluarga yang masih masuk kedalam golongan keluarga prasejahtera dari keseluruhan 23.448 keluarga yang ada di Kabupaten Aceh Jaya. Tentu saja hal ini perlu diperjuangkan terus menerus agar mereka dapat meningkatkan taraf hidup yang lebih baik lagi. Keberadaan dokumen resmi kependudukan seperti akta kelahiran dan kartu tanda penduduk sangat diperlukan bagi terciptanya tertib administrasi kependudukan. Tertib administrasi akan mengoptimalkan pelayanan yang diberikan pemerintah diberbagai bidang.

Pada tahun 2008, penduduk yang telah memiliki akta kelahiran mencapai 13.329 jiwa yang terdiri dari 6.970 orang laki-laki dan 6.359 orang perempuan. Kartu tanda penduduk yang telah dikeluarkan mencapai 54.818 lembar untuk 29.446 orang laki laki dan 25.372 orang perempuan. Laporan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Aceh Jaya, bahwa jumlah penduduk Aceh Jaya terakhir diperbaharui pada tanggal 17 Maret 2009 adalah laki-laki sebanyak 43.266 jiwa dan perempuan 39.777 jiwa sehingga total keseluruhan penduduk Aceh Jaya tahun 2009 adalah 83.043 jiwa.

4. Keadaan sosial

Sarana pendidikan yang ada di Kabupaten Aceh Jaya sebelum terjadinya bencana alam gempa dan tsunami pada tahun 2004, sudah tersedia baik mulai dari tingkat

pendidikan dasar sampai dengan tingkat pendidikan menengah atas, baik yang dikelola pemerintah maupun oleh pihak swasta. Jumlah unit sekolah yang ada di Kabupaten Aceh Jaya pada tahun 2009, untuk sekolah TK/RA terdapat 58 unit, SD/MIN sebanyak 115 unit, SLTP/MTs sebanyak 31 unit dan tingkat SMA/SMK/MA sebanyak 18 unit. Kabupaten Aceh Jaya memiliki penduduk yang mayoritas memeluk agama Islam. Terdapat 119 mesjid dan 218 meunasah yang tersebar di seluruh pelosok Kabupaten Aceh Jaya. Untuk pendidikan agama, terdapat 36 pesantren dengan 196 teungku pengajar yang melayani pendidikan 4.717 santri.

5. Administrasi pemerintahan

Kabupaten Aceh Jaya mulai terbentuk pada tahun 2002 hingga tahun 2010 masih mempunyai wilayah administrasi yang terdiri dari 6 kecamatan, 21 mukim dan 172 desa, dengan ibukota kabupaten terletak di Calang. Lamno dan lhok kluet merupakan dua ibukota kecamatan yang terletak cukup jauh dari pusat ibukota kabupaten Lamno yang merupakan ibukota kecamatan Jaya berjarak 113,75 km dari kota Calang dan lhok kluet merupakan ibukota Kecamatan Sampoiniet berjarak 73,30 km. Jumlah keseluruhan pegawai negeri sipil daerah yang bertugas di jajaran pemerintahan Kabupaten Aceh Jaya pada tahun 2009 sebanyak 1.971 orang yang terdiri atas golongan I sebanyak 26 orang, golongan II sebanyak 964 orang, golongan III sebanyak 786 orang dan golongan IV sebanyak 195 orang.

Sesuai dengan Qanun Kabupaten Aceh Jaya Nomor 11 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja organisasi perangkat daerah. Pemerintah kabupaten Aceh Jaya telah membentuk :

- a. Sekretariat Kabupaten 3 Asisten;
- b. Sekretariat DPRK;
- c. Dinas-dinas (13) SKPD yaitu :
 - Dinas Pendidikan
 - Dinas Pekerjaan Umum
 - Dinas Kesehatan

- Dinas Pertanian dan Peternakan
 - Dinas Perikanan
 - Dinas Kehutanan dan Perkebunan
 - Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
 - Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk
 - Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga
 - Dinas Syariat Islam
 - Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM
 - Dinas Perhubungan
 - Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah
- d. Badan/Kantor sebanyak 10 (sepuluh) SKPD, yaitu :
- Bappeda
 - Inspektorat
 - Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Sejahtera
 - Badan Pemberdayaan Masyarakat
 - Badan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan
 - Kantor Kesatuan Bangsa, Politik, Perlindungan Masyarakat dan Penanggulangan Bencana Alam
 - Kantor Pelayanan Terpadu
 - Kantor Lingkungan Hidup dan Pemadam Kebakaran
 - Kantor Satpol PP dan Wilayatul Hisbah
- e. Wilayah kecamatan ada 6 (enam) antara lain:
- | | |
|-------------------------------|--------------|
| a) Kec. Jaya, ibukota | : Lamno |
| b) Kec. Sampoi Niet, ibukota | : Lhok Kruet |
| c) Kec. Setia Bakti, ibukota | : Lageun |
| d) Kec. Krueng Sabee, ibukota | : Calang |
| e) Kec. Panga, ibukota | : Panga |
| f) Kec. Teunom, ibukota | : Teunom |
| Jumlah gampong/desa | : 172 |
| Jumlah Kemukiman | : 21 |

6. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan wadah di mana kegiatan administrasi akan dijalankan dan struktur organisasi juga merupakan kerangka dan susunan dari pembagian tugas dan tanggung jawab yang akan dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan semua aktivitas dan dapat terlihat secara jelas tingkat hirarkhi jabatan dan fungsinya dalam menjalankan sebuah aktivitas, di samping itu pula struktur organisasi dapat dilihat sebagai susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi serta hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan dalam mencapai tujuan. Selanjutnya untuk lebih jelas tentang struktur organisasi kantor bupati Kabupaten Aceh Jaya dapat dilihat pada daftar lampiran 4 halaman 118 di akhir penulisan ini.

7. Karakteristik responden

Aspek yang sangat penting dalam suatu penelitian diantaranya adalah karakteristik dari pada responden yang merupakan sumber dari pada pengumpulan data dan akan diolah menjadi suatu kesimpulan terhadap sesuatu persoalan. Karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 4.1 halaman 44 berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Uraian	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Jenis kelamin		
	a. laki-laki	92	70,23
	b. perempuan	39	29,77
	Jumlah	131	100
2.	Jenjang pendidikan		
	SD	-	-
	SMP	6	4,58
	SMA/ sederajat	49	37,40
	D II	5	3,82
	D III	10	7,63
	Sarjana (S.1)	58	44,27
	Pascasarjana (S.2)	3	2,29
	Jumlah	131	100
3.	Pangkat/golongan		
	a. Golongan I	6	4,58
	b. Golongan II	52	39,69
	c. Golongan III	58	44,27
	d. Golongan IV	15	11,45
	Jumlah	131	100
4.	Tingkat usia		
	a. 0 tahun – 19 tahun	0	0
	b. 20 tahun – 30 tahun	42	32,06
	c. 31 tahun – 40 tahun	48	36,64
	d. 41 tahun – 50 tahun	25	19,08
	e. 51 tahun – 60 tahun	16	12,21
	Jumlah	131	100
5.	Masa kerja		
	a. 2 tahun – 4 tahun	35	26,72
	b. 5 tahun – 10 tahun	33	25,19
	c. 11 tahun – 20 tahun	34	25,95
	d. 21 tahun – 30 tahun	23	17,56
	e. 31 tahun keatas	6	4,58
	Jumlah	131	100

Sumber: Kantor Bupati Aceh Jaya (2010)

Tabel 4.1, berdasarkan hasil penelitian. **Pertama**, bahwa pegawai kantor bupati Aceh Jaya dapat dilihat dari jenis kelamin lebih banyak unsur pegawai laki-laki dari pada pegawai perempuan. Pegawai laki-laki pada kantor bupati Aceh Jaya sebanyak 92 orang sedangkan pegawai perempuan sebanyak 39 orang, dan kalau dilihat secara persentase pegawai laki-laki mencapai 70,23 % sedangkan pegawai perempuan

sebesar 29,77 %. Hal ini menggambarkan bahwa pada kantor bupati Aceh Jaya pegawai lebih didominasi oleh kaum laki-laki dari pada kaum perempuan dengan kata lain pegawai laki-laki mencapai $\frac{3}{4}$ (tiga perempat) dari jumlah pegawai secara keseluruhan pada kantor bupati Aceh Jaya sedangkan pegawai perempuan hanya $\frac{1}{4}$ (satu perempat) dari keseluruhan pegawai yang ada pada kantor bupati Aceh Jaya.

Kedua, tentang jenjang pendidikan pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya, diantaranya pendidikan pegawai lebih didominasi oleh orang-orang yang berpendidikan tingkat sarjana/strata satu (S.1) dan tingkat SMA sederajat. Pegawai yang berpendidikan tingkat sarjana (S.1) sebanyak 58 orang atau sekitar 44,27 % sedangkan pegawai yang berpendidikan tingkat SMA sederajat sebanyak 49 orang atau sekitar 37,40 %. Selain pegawai yang berpendidikan SMA dan Sarjana (S.1) adalah D III sebanyak 10 orang, SMP sebanyak 6 orang, D II sebanyak 5 orang dan Pascasarjan (S.2) sebanyak 3 orang. Dapat disimpulkan pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya mayoritas berpendidikan tingkat SMA sederajat dan berpendidikan tingkat sarjana (S.1).

Ketiga, tentang pangkat dan golongan yang dimiliki oleh pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya diantaranya merupakan wujud dari pada jenjang pendidikan di atas yang dimiliki oleh pegawai. Berdasarkan sumber data yang telah penulis sebutkan di atas, pegawai kantor bupati Aceh Jaya lebih didominasi oleh pegawai yang pangkat/golongan (II dan III), diantaranya: sebanyak 58 orang (44,27 %) yang berpangkat/gol (III), sebanyak 52 orang (39,69 %) yang berpangkat/ gol (II), sebanyak 15 orang (11,45 %) yang berpangkat/gol (IV) dan 6 orang atau 4,58 % yang berpangkat/gol (I).

Keempat, menggambarkan tentang tingkat usia pegawai. Usia pegawai kantor bupati Aceh Jaya berkisar antara 20 tahun sampai dengan 60 tahun dengan rincian

antara lain: pegawai yang berusia antara 20 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 42 orang atau sekitar 32,06 %, pegawai yang berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 48 orang atau berkisar 36,64 %, pegawai yang berusia 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 25 orang atau berkisar 19,08 %, dan pegawai yang berusia antara 51 tahun sampai dengan 60 tahun sebanyak 16 orang atau berkisar 12,21 %. Berdasarkan rincian di atas menggambarkan bahwa pegawai kantor bupati Aceh Jaya mayoritas berusia antara usia 20 tahun sampai dengan 40 tahun, berarti pegawai kantor bupati Aceh Jaya sangat banyak yang usianya masih muda-muda dan sangat enerjik dalam melakukan sebuah aktivitas dan juga sangat meyakinkan dalam meningkatkan prestasi kerja, dengan demikian ditinjau dari segi usia pegawai sangat menjanjikan bagi kemajuan suatu daerah apalagi pegawai tersebut mempunyai SDM yang sangat baik.

Kelima, menggambarkan tentang masa kerja. Berdasarkan data yang penulis peroleh, masa kerja pegawai kantor bupati Aceh Jaya sangat bervariasi diantaranya, masa kerja antara 2 tahun sampai dengan 4 tahun sebanyak 35 orang atau sekitar 26,72 %, masa kerja antara 5 tahun sampai dengan 10 tahun sebanyak 33 orang atau sekitar 25,19 %, masa kerja antara 11 tahun sampai dengan 20 tahun sebanyak 34 orang atau sekitar 25,95 %, masa kerja antara 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 23 orang atau sekitar 17,56 %, dan masa kerja 31 tahun keatas sekitar 6 orang atau sekitar 4,58 %, jadi dapat ditarik kesimpulan pegawai kantor bupati Aceh Jaya mencapai 50 % lebih masa kerjanya 10 tahun ke bawah, sedangkan yang lain berkisar antara 11 tahun sampai dengan 31 tahun ke atas, dengan demikian kalau dilihat dari masa kerja pegawai secara keseluruhan sudah termasuk dalam kategori

bagus dan baik karena antara yang junior, menengah dan senior sudah termasuk mencukupi dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

B. Temuan dan Hasil Penelitian

Tipe/gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, karena dengan gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi perilaku-prilaku pengikutnya dalam melakukan suatu kegiatan pada sebuah organisasi. Seorang pemimpin akan lebih bijaksana apabila ia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok dan baik pada sebuah organisasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diharapkan baik faktor internal maupun eksternal dari sebuah organisasi. Pemimpin berada dalam suatu sistem sosial sehingga membentuk gaya tersendiri dalam kepemimpinannya. Pemimpin harus dapat menjalankan peranannya sebagai seorang atasan untuk mendapat dukungan dari staf.

1. Tipe kepemimpinan

Pada sebuah organisasi untuk dapat mengetahui tipe/gaya kepemimpinan yang dominan yang dijalankan seperti pada kantor bupati Aceh Jaya, harus melakukan langkah-langkah tertentu antara lain dapat dilihat baik dari hasil observasi, wawancara maupun hasil pendistribusian kuesioner, di mana semua variabel-variabel penelitian diukur dengan skala frekuensi. Dengan demikian untuk lebih jelasnya hasil observasi akan penulis uraikan di bawah ini dan hasil wawancara yang telah penulis lakukan terhadap responden dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 diakhir penulisan ini dan juga kuesioner yang telah penulis sajikan tersebut juga dapat dilihat dalam daftar lampiran II dan III halaman 111 dan 117 diakhir penulisan ini. Kesemuanya langkah-langkah tersebut di atas, diklarifikasikan melalui variabel variabel tipe/gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Tipe kepemimpinan otokratik.

Tipe kepemimpinan otokratik merupakan kepemimpinan yang berwatak keras dan kasar/tidak manusiawi dalam pelaksanaannya di mana tipe ini dalam memainkan perannya atau sepak terjangnya lebih terkonsentrasi kepada hasil yang akan dicapai sedangkan dari segi perlindungan dan manusiawi tidak perlu dipikirkan secara serius yang penting hasil kerja harus bisa memperoleh secara maksimal. Adapun unsur-unsur yang dimiliki dalam tipe kepemimpinan otokratik:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- Menyesuaikan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- Tidak mau menerima kritik dan saran;
- Pendekatan yang dipakai mengandung unsur paksaan.

Berikut temuan dan hasil penelitian terhadap kepemimpinan otokratik:

Pertama, hasil pengamatan langsung lapangan (observasi), bahwa banyak pimpinan dalam bekerja susah sekali menerima masukan dan kritikan, para pimpinan dalam bekerja lebih senang bawahannya patuh dan taat terhadap perintah kalau tidak pimpinan akan kurang simpatik kepada bawahan yang kurang patuh tersebut (sering melakukan kritik) dan banyak sekali dalam bekerja seolah-olah pekerjaan itu adalah milik pimpinan, kalau dia senang dengan salah seorang bawahan maka bawahan tersebut akan dimanfaatkan atau dipakainya sementara kalau dia tidak senang bawahan tersebut kebanyakan tidak dimasukkan dalam sebuah kegiatan, walaupun namanya dimasukkan dalam sebuah tim itu hanya sekedar nama saja sedangkan fungsi dan perannya tidak ada, memasukkan nama dalam sebuah tim karena jangan sampai pandangan atasannya atau pandangan umum tidak enak dilihat.

Kedua, hasil wawancara dengan responden, bahwa dalam bekerja pihak pimpinan selalu memainkan perintah-perintah baik lisan maupun tulisan sedangkan mengenai dengan saran, masukan dan kritikan dari bawahan jawabannya diterima akan tetapi sangat ditentukan dengan persoalan-persoalan apa yang disarankan karena pimpinan takut dengan sara dan kritikan tersebut akan nampak bahwa bawahan itu lebih pandai dan benar dari pada pimpinannya, jadi pihak pimpinan itu gengsi atau berat menerimanya walaupun yang dikritik dan disarankan itu adalah menguntungkan. Hasil wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini.

Ketiga, hasil kuesioner tipe kepemimpinan otokratik dapat dilihat dalam tabel 4.2 pada halaman 50 berikut ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.2 Tipe Kepemimpinan Otokratik

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu ingin mendapatkan kepuasan dirinya sendiri a. Ya b. Tidak	45	75
		15	25
		60	100
2.	Tidak mau menerima kritik dan saran a. Ya b. Tidak	50	83,33
		10	16,67
		60	100
3.	Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata atau mengandung unsur paksaan dalam melakukan tugas a. Ya b. Tidak	30	50
		30	50
		60	100
4.	Menganggap organisasi sebagai milik pribadi a. Ya b. Tidak	30	50
		30	50
		60	100

Tabel 4.2, menggambarkan tipe kepemimpinan otokratik pada kantor bupati Kabupaten Aceh Jaya. Pada variabel otokratik hasil yang diperoleh lewat pendistribusian kuesioner kepada responden seperti pada tabel di atas menggambarkan bahwa: Pertanyaan pertama tentang “Keputusan yang diambil selalu ingin mendapatkan kepuasan bagi dirinya sendiri” di mana terlihat sebesar 75% yang menyatakan (ya) keputusan yang diambil pimpinan hanya mementingkan kepuasan diri sendiri sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 25 %. Hal ini

menunjukkan pada umumnya responden menyatakan bahwa pemimpin dalam mengambil keputusan hanya untuk kepuasan bagi dirinya sendiri dan sangat sedikit memikirkan kepentingan bersama.

Pertanyaan kedua untuk variabel kepemimpinan otokratik yaitu tentang "Tidak mau menerima kritik dan saran" dalam sebuah sistem kerja pada kantor bupati Aceh Jaya antara lain pernyataan responden yang menyatakan (ya) kritik dan saran sukar untuk diterima adalah sebesar 83,33 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) kritik dan saran sukar diterima adalah sebesar 16,67 %, ini menunjukkan bahwa pada kantor bupati Aceh Jaya pemimpin dalam menjalankan tugasnya lebih bersikap kurang menerima kritikan dan sangat sedikit yang menyatakan kritikan akan diterima oleh pimpinan dalam bekerja.

Pertanyaan ketiga dari variabel otokratik yang berkenaan dengan "Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata atau mengandung unsur paksaan dalam melakukan tugas". Hasil *survey* kuesioner terhadap responden di kantor bupati Aceh Jaya menunjukkan bahwa, yang menyatakan (ya) bawahan dianggap sebagai alat semata-mata atau mengandung unsur paksaan dalam menjalankan tugas adalah sebesar 50 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) bawahan dipaksa dalam menjalankan tugas atau sebagai alat semata-mata adalah sebesar 50 %. Hal ini juga menunjukkan bahwa pemimpin kantor bupati Aceh jaya dalam menjalankan tugasnya masih juga memakai gaya lama yaitu sekitar lima puluh persen bawahan dianggap sebagai pekerja.

Pada pertanyaan keempat dalam variabel otokratik tentang "Organisasi dianggap sebagai milik pribadi". Hasil temuan lewat pertanyaan kuesioner menunjukkan bahwa yang menyatakan (ya) organisasi dianggap sebagai milik pribadi adalah sebesar 50 % sedangkan yang menyatakan (tidak) organisasi dianggap sebagai milik pribadi

adalah juga 50 %, ini menunjukkan bahwa pada pertanyaan keempat dalam variabel otokratik tentang organisasi dianggap sebagai milik pribadi, adalah para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya juga masih menjalankannya sama seperti pertanyaan yang ketiga di atas yaitu tentang menganggap bawahan sebagai alat semata-mata atau mengandung unsur paksaan dalam melakukan tugas.

Berdasarkan hasil temuan di atas dapat disimpulkan, dalam pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya kepemimpinan otokratis masih sangat serius diterapkan dalam pelaksanaannya, di mana para pemimpin masih memainkan perannya sekemauan atau sekehendak hatinya saja yang penting tercapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian bila dilihat dari segi budaya dan tradisi serta kearifan lokal yang ada di wilayah Kabupaten Aceh Jaya sangat-sangat bertentangan dengan gaya yang dijalankan sebagian besar oleh pemimpin Aceh Jaya, karena masyarakat pada umumnya berpendapat suatu tujuan boleh dicapai akan tetapi jangan mengorbankan harkat dan martabat dari pada masyarakat itu sendiri walaupun hasil yang dicapai maksimal adanya, dan pada umumnya baik pegawai maupun masyarakat bersikap gaya kepemimpinan yang demikian kurang cocok untuk diterapkan di Kabupaten Aceh Jaya, dikhawatirkan akan lebih besar membawa kepada kemudharatan dari pada manfaat, sudah kita buktikan pada suasana konflik di Daerah Aceh pada umumnya yang merupakan salah satu imbas dari sikap dan gaya kepemimpinan yang dijalankan di Aceh pada waktu itu, maka dengan demikian gaya kepemimpinan otokratik kurang tepat dijalankan secara maksimal di Kabupaten Aceh Jaya walaupun hasil yang dicapai sangat signifikan atau cukup menjanjikan.

b. Tipe kepemimpinan partisipatif.

Pemimpin partisipatif mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Keputusan gaya partisipatif tidak berada sepihak, bukan seperti halnya dengan gaya otokratik, karena keputusan ini timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah kearah penerapan praktek partisipatif lebih laus karena konsisten dengan model perilaku organisasi *suportif* dan *kolegial*, untuk itu para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan keahlian yang tinggi. Ciri-ciri dari kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

- Adanya kerja sama dalam menjalankan tugas;
- Adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja;
- Adanya peran bagi bawahan dalam mengambil suatu keputusan;
- Saran dan pendapat diterima dalam bekerja;
- Tidak mencampuri tupoksi orang lain walaupun sifat dari partisipatif terbuka maknanya.

Berikut hasil penelitian dan temuan terhadap kepemimpinan partisipatif:

Pertama, hasil pengamatan dan observasi ditemukan bahwa pada pemerintahan pada kantor bupati Acerh Jaya masih sangat sedikit diberikan kepercayaan kepada bawahan dalam bekerja untuk mengambil keputusan, saran bawahan tidak mendapat prioritas yang baik dalam pelaksanaan kegiatan, kerja sama dan keikutsertaan bawahan dalam bekerja karena ada faktor kepentingan saja bukan karena pekerjaan itu adalah bermakna milik bersama.

Kedua, hasil wawancara dengan beberapa responden ditemukan bahwa pihak pimpinan masih sangat kurang memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam bekerja, saran dan kritik sangat sukar diterima, dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan itu sangat besar peranan pihak pimpinan, bawahan terkesan sebagai pekerja semata, wewenang diberikan dalam bekerja tapi sangat terbatas artinya tidak sepenuhnya.

Ketiga, hasil kuesioner yang telah penulis distribusikan kepada responden dapat dilihat dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Tipe Kepemimpinan Partisipatif

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Selalu mengajak diskusi dengan bawahannya		
	a. Ya	20	33,33
	b. Tidak	40	66,67
	Jumlah	60	100
2.	Meminta pendapat dari bawahannya		
	a. Ya	10	16,67
	b. Tidak	50	83,33
	Jumlah	60	100
3.	Berkonsultasi dengan rekan sejawat		
	a. Ya	10	6,67
	b. Tidak	50	83,33
	Jumlah	60	100
4.	Mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan		
	a. Ya	10	16,67
	b. Tidak	50	83,33
	Jumlah	60	100

Tabel 4.3, menggambarkan tentang tipe/gaya kepemimpinan partisipatif yang dijalankan oleh pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel gaya kepemimpinan partisipatif di atas pertanyaan penelitian diukur berdasarkan hasil distribusi kuesioner pada responden yang telah ditentukan sebagai berikut:

Pertanyaan pertama dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif menyatakan “Apakah selalu mengajak diskusi dengan bawahannya dalam bekerja”. Berdasarkan

hasil penelitian responden lewat kuesioner yang menyatakan (ya) selalu mengajak diskusi dengan bawahannya dalam bekerja adalah sebesar 33,33 % sedangkan yang menyatakan (tidak) berdiskusi dengan bawahannya dalam bekerja adalah sebesar 66,67 %, ini menggambarkan salah satu unsur gaya kepemimpinan partisipatif yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya sangat kurang.

Pertanyaan kedua dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif menyatakan "Meminta pendapat dari bawahannya". Hasil penelitian responden lewat kuesioner yang menyatakan (ya) meminta pendapat dari bawahannya adalah sebesar 16,67% sedangkan yang menyatakan (tidak) meminta pendapat dari bawahannya adalah sebesar 83,33 %, ini menunjukkan pada pertanyaan kedua dari unsur variabel kepemimpinan partisipatif tentang meminta pendapat dari bawahannya adalah lebih sedikit bila dibandingkan dengan unsur pertama di atas.

Pertanyaan ketiga dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif menyatakan "Berkonsultasi dengan rekan sejawat". Hasil penelitian lewat pendistribusian kuesioner yang menyatakan (ya) berkonsultasi dengan rekan sejawat dalam bekerja adalah sebesar 16,67 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) berkonsultasi dengan rekan sejawat dalam bekerja adalah sebesar 83,33 %, pada unsur variabel partisipatif ketiga ini juga sama dengan unsur variabel kedua di atas masing-masing menunjukkan secara persentase yang sama.

Selanjutnya dengan pertanyaan keempat dari variabel kepemimpinan partisipatif tentang "Mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan". Pada unsur variabel keempat ini yang menyatakan (ya) mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan adalah sebesar 16,67 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan sebesar 83,67 %.

Dengan demikian pada variabel partisipatif ini tiga unsur pertanyaan mengalami hal yang sama cuma sedikit ada perbedaan dengan unsur pertanyaan pertama yaitu tentang selalu mengajak diskusi dengan bawahannya.

Uraian dan temuan di atas dapat disimpulkan, pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya masih sangat kurang menerapkan tipe/gaya kepemimpinan partisipatif, para pimpinan Aceh Jaya menganggap gaya kepemimpinan ini belum cocok untuk diterapkan secara maksimal pada saat ini di kantor bupati Aceh Jaya, karena para pimpinan Aceh Jaya berpendapat masih sangat rendah tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai pada umumnya (SDM) dan dikhawatirkan akan tidak mencapai hasil yang maksimal atau prestasi kerja pegawai akan sangat tidak baik bila kegiatan diberi kepercayaan sepenuhnya kepada para pegawai. Dengan demikian gaya kepemimpinan partisipatif menjadi tidak begitu menasyarakat dalam pelaksanaannya pada birokrasi pemerintahan Kabupaten Aceh Jaya.

c. Tipe kepemimpinan liberal.

Kepemimpinan liberal merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan sepenuhnya kepada anak buahnya dalam menjalankan sebuah aktivitas mulai dari perencanaan, kegiatan, hasil dan sampai kepada tanggung jawab terhadap kegiatan itu sedangkan pimpinan hanya memainkan peran kecil. Pemimpin dalam gaya kepemimpinannya sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Kepemimpinan liberal mengabaikan kontribusi pemimpin dengan cara seperti kepemimpinan otokratik mengabaikan kelompok. Kepemimpinan ini cenderung memungkinkan berbagai unit organisasi yang berbeda untuk bergerak maju dan dengan tujuan bertentangan satu sama lain,

dan ini dapat menimbulkan kekacauan. Ciri-ciri dari kepemimpinan liberal:

- Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada anak buah dalam bekerja;
- Anak buah mempersiapkan diri sendiri untuk kemajuannya;
- Mengabaikan kontribusi pemimpin;
- Cenderung melahirkan unit organisasi yang berbeda.

Berikut temuan dan hasil penelitian:

Pertama, hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya gaya kepemimpinan liberal tidak berperan aktif dan mayoritas para pegawai belum sanggup bekerja dengan gaya kepemimpinan ini, para pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan masih butuh diarahkan dan dibimbing oleh pimpinan dan para pimpinanpun belum memberikan kewenangan sepenuhnya kepada anak buah dengan segala pertimbangan sehingga peran dari gaya kepemimpinan liberal masih sangat tidak mewarnai dalam pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Kedua, hasil temuan wawancara dengan beberapa responden menunjukkan pelaksanaan kepemimpinan liberal tidak berperan aktif, pimpinan tidak memainkan peranannya sebagai pemimpin liberal dan para stafpun belum siap menjalankannya apabila pimpinan menjalankan dengan cara itu, antara pimpinan dan anak buah sama sama belum siap menjalankan gaya kepemimpinan liberal dalam pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya. Hasil wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini.

Ketiga, hasil kuesioner tentang tipe kepemimpinan liberal dapat dilihat pada tabel 4.4 halaman 58 berikut ini:

Tabel 4.4 Tipe Kepemimpinan Liberal

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Dalam menetapkan tujuan organisasi diserahkan pada bawahan		
	a. Ya	5	8,33
	b. Tidak	55	91,67
	Jumlah	60	100
2.	Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil		
	a. Ya	5	8,33
	b. Tidak	55	91,67
	Jumlah	60	100
3.	Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab		
	a. Ya	15	25
	b. Tidak	45	75
	Jumlah	60	100
4.	Mengabaikan kontribusi pemimpin		
	a. Ya	10	16,67
	b. Tidak	50	83,33
	Jumlah	60	100

Tabel 4.4, menunjukkan hasil distribusi kuesioner pada responden terhadap tipe/gaya kepemimpinan liberal yang dijalankan oleh pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel tersebut hasil temuan diukur berdasarkan skala frekuensi yang ada untuk diketahui seberapa persen variabel tersebut bisa terserap dalam pelaksanaan kegiatan birokrasi pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya. Berikut pertanyaan-pertanyaan dari variabel tipe kepemimpinan liberal dimaksud:

Pertanyaan pertama dari variabel gaya kepemimpinan liberal tentang "Apakah dalam menetapkan tujuan organisasi diserahkan pada bawahan". Hasil kuesioner responden yang menyatakan (ya) sebesar 8,33 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) sebesar 91.67 %. Pertanyaan kedua hasil kuesioner responden tentang "Anggota

kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri”, yang menyatakan (ya) adalah sebesar 8,33% sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 91,67 %. Pertanyaan ketiga hasil kuesioner responden tentang ”Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab“, yang menyatakan (ya) adalah sebesar 25 % sedangkan yang menyatakan (tidak) sebesar 75 %, selanjutnya dengan pertanyaan keempat dari variabel liberal tentang ”Mengabaikan kontribusi pemimpin“, yang menyatakan (ya) adalah sebesar 16,67 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 83,33 %. Ini menggambarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian pada variabel kepemimpinan liberal sangat kurang mendapat respon untuk diterima terhadap pelaksanaannya dalam birokrasi pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Penjelasan di atas setelah diklarifikasi antara tiga bentuk temuan, penerapan tipe/gaya kepemimpinan liberal masih sangat sedikit dapat dijalankan oleh para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya, karena berdasarkan klarifikasi pemimpin kantor bupati Aceh Jaya tidak mungkin melakukan tindakan-tindakan yang demikian bagi sebuah kabupaten baru yang harus dan butuh kerja keras dalam membangun daerah tersebut apalagi bila dilihat dari segi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh pegawai yang ada sangat mengkhawatirkan terhadap keberhasilan suatu daerah.

d. Tipe kepemimpinan paternalistik.

Pada kepemimpinan paternalistik salah satu karakteristik utama adalah hubungan vertikal antara atasan dan bawahan, di mana gaya kepemimpinan ini antara lain ditunjukkan bahwa pemimpin lebih bersikap bahwa staf atau bawahan adalah orang-orang yang belum dipercaya sehingga tidak diberikan kuasa dalam pengambilan keputusan karena para pimpinan menganggap dirinya adalah lebih mengetahui terhadap persoalan-persoalan yang akan dijalankan pada sebuah organisasi.

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan paternalistik sebagai berikut:

- Menganggap bawahan belum dewasa;
- Bersikap selalu melindungi;
- Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif;
- Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya.

Berikut temuan dan hasil penelitian lapangan:

Pertama, hasil pengamatan lapangan (observasi) bahwa pimpinan serta jajarannya pada kantor bupati Aceh Jaya dalam menjalankan kepemimpinannya masih sangat kurang menaruh kepercayaan terhadap anak buahnya, sehingga suasana kerja kurang menggembirakan walaupun hasil yang dicapai mendapat posisi yang memuaskan. Kadang kala ada pimpinan yang menganggap para staf dan pegawai adalah orang-orang yang belum dewasa dalam bekerja atau belum mampu melakukan suatu tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya secara penuh.

Kedua, berdasarkan hasil wawancara dengan responden, pemimpin Aceh Jaya dituntut harus pro aktif langsung kelapangan dalam menjalankan tugas pemerintahan, karena kepercayaan yang telah diberikan atau kewenangan yang diberikan masih sangat diragukan terhadap penyelesaian suatu pekerjaan sebab pegawai pada umumnya masih diragukan Sumber Daya Manusia (SDM) nya dalam segala bidang dalam bekerja. Hasil wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini.

Ketiga, hasil distribusi kuesioner tipe kepemimpinan paternalistik dapat dilihat pada tabel 4.5 halaman 61 berikut ini:

Tabel 4.5 Tipe Kepemimpinan Paternalistik

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase(%)
1.	Menganggap bawahan belum dewasa		
	a. Ya	40	66,67
	b. Tidak	20	33,33
	Jumlah	60	100
2.	Bersikap selalu melindungi		
	a. Ya	20	33,33
	b. Tidak	40	66,67
	Jumlah	60	100
3.	Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100
4.	Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya.		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100

Tabel 4.5, menggambarkan tipe/gaya kepemimpinan paternalistik yang dijalankan oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel gaya kepemimpinan paternalistik di atas pertanyaan penelitiannya telah diukur dengan skala frekuensi yang ada sehingga dapat terlihat persentase-persentase dalam setiap pertanyaan penelitian, berikut uraian pertanyaan penelitian untuk variabel kepemimpinan paternalistik:

Pertanyaan pertama dari gaya kepemimpinan paternalistik menyatakan tentang "Menganggap bawahan belum dewasa". Hasil kuesioner telah ditemukan bahwa yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 66,67 % sedangkan yang menyatakan (tidak) setuju adalah sebesar 33,33 %, ini menggambarkan pemimpin kantor bupati Aceh Jaya sudah melakukan dengan serius terhadap pertanyaan penelitian pertama di atas

yaitu tentang menganggap bawahan belum dewasa dalam bekerja. Pertanyaan kedua dari gaya kepemimpinan paternalistik tentang “Bersikap selalu melindungi”. Berdasarkan hasil penelitian responden lewat kuesioner yang menyatakan (ya) bersikap selalu melindungi adalah sebesar 33,33 % sedangkan yang menyatakan (tidak) bersikap selalu melindungi adalah sebesar 66,67 %, ini menggambarkan tentang sikap melindungi seorang pemimpin terhadap bawahannya masih kurang jawaban dari responden dibandingkan dengan yang tidak melindungi. Pertanyaan ketiga dan keempat dari variabel gaya kepemimpinan paternalistik tentang “Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif dan sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya”. Hasil penelitian dan temuan kuesioner yang menyatakan (ya) tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif dan sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya adalah sebesar 83,33 %, sedangkan yang menyatakan tidak masing-masing sebesar 16,67 %.

Dengan demikian pengakuan para responden bahwa para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya pada variabel gaya kepemimpinan paternalistik tentang pertanyaan ketiga dan keempat yaitu tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif serta sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya adalah sangat serius memainkan peranannya dalam menjalankan tugas di kantor bupati Aceh Jaya.

Uraian di atas dapat disimpulkan para pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya dalam kepemimpinannya secara maksimal menjalankan kepemimpinan paternalistik, di samping itu gaya kepemimpinan otokratik juga tidak kalah perannya hampir

menjadi prioritas pemimpin kantor bupati Aceh Jaya menjalaninya. Pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam kepemimpinannya memberi kesan bahwa pegawai/staf kantor bupati Aceh Jaya kurang Sumber Daya Manusia (SDM) dan belum begitu dewasa dalam menjalankan tugas yang diberikan, sehingga apapun bentuk kegiatan dalam pemerintahan pimpinan tidak berani memberi suatu kewenangan yang penuh dan pimpinan selalu khawatir akan tugas yang diberikan, maka dengan demikian gaya kepemimpinan paternalistik akan berjalan maksimal walaupun para pegawai sangat sangat tidak setuju dengan gaya yang dijalankan oleh atasannya itu.

e. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe/gaya kepemimpinan ini merupakan tipe/gaya kepemimpinan yang rasional dan bijaksana, di mana tipe ini memiliki karakteristik yang hampir sama dengan tipe partisipatif yaitu dalam kepemimpinannya pendapat, saran dan kritikan akan diterima oleh pimpinannya dan kepemimpinan ini tidak menutup peluang untuk pegawai yang ingin mengembangkan dirinya untuk berkembang dan harkat martabat dari stafnya sangat dihargai. Kepemimpinan ini sangat sesuai dengan hasrat dan keinginan masyarakat pada umumnya, keputusan dalam sebuah organisasi adalah milik bersama. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- Berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses;
- Mau menerima saran dan kritik dari bawahan;
- Mengutamakan kerja sama;
- Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin;
- Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan adalah manusia yang sejajar;

- Mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan.

Berikut hasil temuan dan hasil penelitian lapangan:

Pertama, hasil pengamatan kepemimpinan demokratis tidak menjadi unsur kepemimpinan yang dominan dalam kepemimpinan di kantor bupati Aceh Jaya, karena secara transparan pimpinan kurang menjiwai dengan apa yang dibawa oleh gaya kepemimpinan demokratis, sebagai contoh para pimpinan sangat susah menerima saran dan masukan dari para staf dan juga para pimpinan tidak mau berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses.

Kedua, hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan unsur kerja sama ada, kritik dan saran diterima serta adanya pemberian kewenangan dalam pengambilan suatu keputusan akan tetapi ini semua tidak akan berjalan dengan baik dan normal, pada prinsipnya pimpinan tidak begitu menginginkan dengan hal yang demikian karena itu adalah hak pimpinan.

Ketiga, hasil kuesioner tipe kepemimpinan demokratis dapat dilihat pada tabel 4.6 halaman 65 berikut ini:

Tabel 4.6 Tipe Kepemimpinan Demokratik

No	Variabel	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan adalah manusia yang sejajar		
	a. Ya	20	33,33
	b. Tidak	40	66,67
	Jumlah	60	100
2.	Mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan		
	a. Ya	20	33,33
	b. Tidak	40	66,67
	Jumlah	60	100
3.	Mau menerima saran dan kritik dari bawahan		
	a. Ya	20	33,33
	b. Tidak	40	66,67
	Jumlah	60	100
4.	Mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses		
	a. Ya	30	50
	b. Tidak	30	50
	Jumlah	60	100

Tabel 4.6, menggambarkan tentang tipe/gaya kepemimpinan demokratik yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel gaya kepemimpinan demokratik di atas pertanyaannya diukur berdasarkan frekuensi jumlah responden hasil penelitian kuesioner yang peneliti bagikan kepada responden yang telah peneliti jadikan sebagai sampel dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Pertanyaan pertama, kedua dan ketiga dari gaya kepemimpinan demokratik tentang: Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan adalah manusia yang sejajar. Mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan. Mau menerima saran dan kritik dari bawahan. Hasil penelitian kuesioner yang menyatakan setuju (ya) masing-masing adalah sebesar 33,33 % sedangkan yang menyatakan (tidak) setuju masing-masing adalah sebesar 66,67 %,

ini menggambarkan bahwa pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam menjalankan gaya kepemimpinan demokratis dengan pertanyaan pertama, kedua dan ketiga di atas adalah masih termasuk dalam kategori sangat kecil persentasenya memakai gaya kepemimpinan demokratis.

Pertanyaan keempat dari gaya kepemimpinan demokratis di atas tentang "Mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses". Hasil penelitian responden baik lewat kuesioner yang menyatakan (ya) mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses adalah sebesar 50% sedangkan yang menyatakan (tidak) mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses adalah sebesar 50 %, ini menggambarkan bahwa pada pertanyaan keempat tentang mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses dalam gaya kepemimpinan demokratis adalah lebih meningkat bila dibandingkan dengan pertanyaan pertama, kedua dan ketiga pada gaya kepemimpinan demokratis.

Uraian di atas dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin kantor bupati Aceh Jaya akan tetapi secara persentase sangat sedikit bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan paternalistik dan otoriter. Berdasarkan hasil temuan gaya kepemimpinan demokratis tidak maksimal bisa diterapkan, menurut pengakuan para pimpinan kondisi Aceh Jaya saat ini tidak baik dilakukan dengan gaya demokratis secara maksimal, Aceh Jaya harus bergerak dinamis dan jangan hanya monoton dengan musyawarah dan mufakat karena ini akan menghabiskan waktu dan sia-sia, mengenai dengan pengambilan keputusan itu lebih dikonsentrasikan adalah ada di tangan pimpinan walaupun saran

dan kritikan akan diterima oleh pimpinan, itu merupakan sebagai seni dalam sebuah pelaksanaan suatu kegiatan pada sebuah organisasi. Selanjutnya dibahas tentang fungsi kepemimpinan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua antara lain: Bagaimana pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya?

2. Fungsi Kepemimpinan

Setiap tipe kepemimpinan dapat dianalisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan, karena dengan adanya pengkajian fungsi kepemimpinan akan terasa dan nampak terhadap kepuasan staf dalam bekerja. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Hill dan Caroll (1997: 105) berpendapat bahwa "Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama".

Hill dan Caroll (1997: 125) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut: *Pertama* dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. *Kedua* dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Pada hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Oleh karena itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan

dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan staf dalam bekerja, terhadap fungsi dan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya dalam penelitian ini dapat dilihat pada variabel-variabel fungsi kepemimpinan, di mana semua variabel tersebut diukur dengan skala frekuensi. Untuk lebih jelasnya variabel-variabel fungsi kepemimpinan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

a. Fungsi kepemimpinan instruktif.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin menentukan apa, bagaimana, dimana pemerintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan agar mau melaksanakan perintah.

Berikut hasil temuan lapangan di bawah ini:

Pertama, hasil pengamatan fungsi instruktif dapat berjalan dalam kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya, akan tetapi tidak dapat dipastikan secara maksimal akan dapat berlangsung dengan baik, karena pada umumnya para staf masih sangat merasa keberatan kalau dalam bekerja para pimpinan selalu memainkan dengan perannya lewat perintah-perintah dan instruksi saja.

Kedua, hasil wawancara menunjukkan bahwa fungsi instruktif juga dapat dijalankan oleh pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya, akan tetapi tidak bisa dipastikan secara maksimal dapat diwujudkan di lapangan karena fungsi ini sifatnya lebih menekankan pada karakter seseorang dalam bekerja, ini secara kultur dan budaya para staf yang ada di kantor bupati Aceh Jaya sangat berbeda pandangan, maka sesuai hasil pengamatan dan observasi fungsi ini agak sedikit kurang diterima

oleh para staf dalam menjalankan tugas, hasil wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini.

Ketiga, hasil temuan dan hasil penelitian responden (hasil kuesioner terhadap fungsi kepemimpinan instruktif) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Fungsi Kepemimpinan Instruktif

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Dalam bekerja oleh pimpinan memainkan strategi melalui perintah dan instruksi baik secara tertulis maupun secara langsung/lisan apakah leluasa atau senang dalam bekerja.		
	a. Ya	30	50
	b. Tidak	30	50
	Jumlah	60	100
2.	Setiap pekerjaan yang diberikan sudah adanya ketentuan yang baku kita cuma melaksanakannya saja baik itu bersifat perintah dan intruksi oleh pimpinan apakah puas atau senang dalam bekerja dan dapat mencapai hasil yang maksimal		
	a. Ya	25	41,67
	b. Tidak	35	58,33
	Jumlah	60	100
3.	Apakah dalam bekerja dapat menyenangkan bila semua persoalan keputusannya ada pada tangan pimpinan		
	a. Ya	25	41,67
	b. Tidak	35	58,33
	Jumlah	60	100
4.	Apakah dalam bekerja puas dan bisa menyenangkan apabila hubungan kerja diciptakan secara langsung dengan atasan saja sementara sesama kerabat tidak.		
	a. Ya	30	50
	b. Tidak	30	50
	Jumlah	60	100

Tabel 4.7, menggambarkan fungsi kepemimpinan instruktif yang dijalankan oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel fungsi kepemimpinan instruktif, diantaranya diperoleh informasi sebagai berikut: Pertanyaan pertama dari variabel fungsi kepemimpinan instruktif menyatakan “Apakah leluasa atau senang dalam bekerja bila pemimpin memainkan peranan strateginya dengan perintah dan instruksi” hasil survey responden lewat kuesioner yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 50 % sedangkan yang menyatakan (tidak) setuju adalah sebesar 50 %, ini menggambarkan bahwa tingkat penerimaan atau kepuasan para staf dalam menjalankan tugas dengan pelaksanaan fungsi kepemimpinan instruktif di kantor bupati Aceh Jaya masih belum bisa dikatakan maksimal atau membanggakan.

Pertanyaan kedua dari variabel fungsi kepemimpinan instruktif menyatakan “Tentang kepuasan dan mendapat hasil yang maksimal dengan sistem fungsi instruksi dan perintah”. Berdasarkan hasil dari kuesioner yang menyatakan (ya) adalah sebesar 41,67 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 58,33 %, ini menggambarkan bahwa pada variabel kedua ini tentang kepuasan dan mendapat hasil yang maksimal dengan sistem fungsi instruksi dan perintah dalam fungsi kepemimpinan instruktif adalah lebih menurun dibandingkan dengan variabel pertama di atas.

Pertanyaan ketiga dari Variabel fungsi kepemimpinan instruktif menyatakan tentang “Apakah dalam bekerja dapat menyenangkan bila semua persoalan keputusannya ada pada tangan pimpinan”. Berdasarkan hasil kuesioner yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 41,67 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 58,33 %. Jadi dengan demikian menggambarkan bahwa pada variabel ketiga dan kedua di atas secara persentase sama besarnya dalam artian para staf dalam

menerimanya terhadap fungsi kepemimpinan instruktif dengan variabel berbeda belum begitu maksimal.

Selanjutnya pada pertanyaan keempat dari variabel fungsi kepemimpinan instruktif menyatakan tentang “Apakah dalam bekerja puas dan bisa menyenangkan apabila hubungan kerja diciptakan secara langsung dengan atasan saja”. Berdasarkan hasil kuesioner yang menyatakan (ya) adalah sebesar 50 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah juga sebesar 50 %. Dengan demikian pada variabel ini secara persentase juga menggambarkan seperti pada variabel pertama di atas.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan pada kantor bupati Aceh Jaya fungsi kepemimpinan instruktif tidak begitu diterima atau tidak begitu disenangi oleh para staf dalam pelaksanaannya, karena pada umumnya staf dan pegawai perlu dihargai dan perlu dihormati dalam pelaksanaan sebuah kegiatan, karena kalau dalam bekerja semua ditentukan oleh pimpinan dan keputusan semua ada ditangan pimpinan, staf menganggap tidak ada suatu penghargaan dalam bekerja maka fungsi yang demikian tidak begitu puas dan tidak begitu disenangi oleh staf pada kantor bupati Aceh Jaya.

b. Fungsi kepemimpinan konsultatif.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultatif dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*Feed Back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan pimpinan yang ditetapkan dan dilaksanakan sehingga pimpinan berjalan efektif. Pada fungsi ini unsur penghargaan terhadap staf sangat dijunjung tinggi dan dihargai sehingga para staf merasa nyaman dalam bekerja secara maksimal walaupun secara persentase tidak mencapai 100 % yang setuju fungsi ini diterapkan di kantor bupati Aceh Jaya. Berikut hasil temua dan hasil penelitian lapangan: Pertama, observasi menunjukkan yang bahwa fungsi konsultatif

dapat berjalan dengan baik dan lancar dalam kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Kedua, hasil wawancara dapat ditemukan bahwa pelaksanaan fungsi kepemimpinan konsultatif dapat diterima banyak staf dalam pelaksanaan kegiatan karena fungsi ini dalam pelaksanaannya penuh dengan kebijakan dan penghargaan sehingga para staf merasa puas dalam bekerja. Ketiga, hasil kuesioner terhadap fungsi kepemimpinan konsultatif dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Fungsi Kepemimpinan Konsultatif

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Apakah senang dalam pelaksanaan suatu kegiatan bila pimpinan sering mengadakan konsultasi dalam pengambilan keputusan		
	a. Ya	40	66,67
	b. Tidak	20	33,33
	Jumlah	60	100
2.	Apabila pimpinan sering melakukan konsultasi dalam hal mencari yang terbaik dalam bekerja, apakah hasil kerja bisa mencapai secara maksimal		
	a. Ya	45	75
	b. Tidak	15	25
	Jumlah	60	100
3.	Apakah dengan fungsi konsultatif ini dijalankan oleh pimpinan, loyalitas antara atasan dan bawahan bisa tercipta dengan baik.		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100
4.	Dengan loyalitas yang baik bisa menjamin prestasi kerja meningkat		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100

Tabel 4.8, menggambarkan tentang fungsi kepemimpinan konsultatif yang dijalankan oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel fungsi kepemimpinan konsultatif di atas pertanyaan kuesioner diukur berdasarkan skala

frekuensi responden yang telah ditentukan sebagai berikut:

Pertanyaan pertama dari variabel fungsi kepemimpinan konsultatif tentang “Apakah senang dalam pelaksanaan suatu kegiatan bila pimpinan sering mengadakan konsultasi dalam pengambilan keputusan”. Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden bahwa yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 66,67 % sedangkan yang menyatakan (tidak) setuju adalah sebesar 33,33 %, ini menggambarkan bahwa pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya dalam bekerja bila dalam hal pengambilan keputusan adanya unsur konsultasi dengan para staf, maka para staf lebih menyenangkan dan merasa puas dengan cara itu dan dapat diterima dengan baik.

Pertanyaan kedua dari variabel fungsi kepemimpinan konsultatif menyatakan tentang “Apabila pimpinan sering melakukan konsultasi, maka hasil kerja bisa mencapai secara maksimal”. Berdasarkan hasil penelitian kuesioner yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 75 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 25 %, ini menggambarkan bahwa pada pertanyaan kedua dari variabel konsultatif ini para staf dalam bekerja lebih meyakinkan terhadap suatu keberhasilan dalam pencapaian hasil kerja.

Pertanyaan ketiga dan keempat dari variabel fungsi kepemimpinan konsultatif yaitu menyatakan tentang “Dengan fungsi konsultatif ini dijalankan loyalitas antara atasan dan bawahan bisa tercipta dengan baik dan juga dengan loyalitas yang baik bisa menjamin prestasi kerja meningkat”. Berdasarkan hasil penelitian kuesioner yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 83,33 %, sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 16,67 %. Dengan demikian fungsi konsultatif memberikan dorongan terciptanya loyalitas staf dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi prestasi kerjanya.

Uraian di atas dapat disimpulkan, fungsi konsultatif dapat berjalan maksimal dan diterima oleh para staf di kantor bupati Aceh Jaya, karena bila dilihat dari sudut pandang budaya pegawai kantor bupati Aceh Jaya unsur penghargaan yang bersifat adanya kerja sama, menghargai pendapat dan menerima saran atau kritikan merupakan suatu yang sangat harus diperhatikan, dan bila ini berjalan maka fungsi yang dijalankan oleh pimpinan dalam sebuah organisasi akan diterima dan titik kepuasan pegawai dalam bekerja akan terwujud dengan demikian fungsi kepemimpinan yang dijalankan itu akan diterima dengan baik pula.

c. Fungsi kepemimpinan delegasi.

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dengan membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan atau tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi ini memainkan peran kepercayaan sangat tinggi kepada staf dalam bekerja, di mana staf dianggap sebagai seorang yang berilmu pengetahuan (SDM), dewasa dan bertanggung jawab serta berdedikasi tinggi dalam bekerja. Berikut hasil temuan lapangan:

Pertama, hasil observasi menyatakan pelaksanaan fungsi kepemimpinan delegasi pada pemerintahan kantor bupati Aceh Jaya sangat menggembarakan dalam pelaksanaannya dan dapat diterima dengan senang oleh para staf terhadap pelaksanaan fungsi tersebut dan fungsi ini berjalan maksimal dalam kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Kedua, hasil wawancara dengan responden menyimpulkan, pelaksanaan fungsi kepemimpinan delegasi dapat diterima dengan baik oleh kalangan staf maupun pimpinan itu sendiri. Hasil wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini. Ketiga, hasil kuesioner tentang fungsi kepemimpinan delegasi dapat dilihat pada tabel 4.9 halaman 75 :

Tabel 4.9 Fungsi Kepemimpinan Delegasi

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Apakah senang dan setuju bila pimpinan melakukan pelimpahan wewenang dalam menjalankan tugas		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100
2.	Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, bisa menjamin mendapatkan hasil kerja yang maksimal atau bisa meningkatkan prestasi kerja dengan baik		
	a. Ya	55	91,67
	b. Tidak	5	8,33
	Jumlah	60	100
3.	Dengan adanya pelimpahan wewenang apakah pegawai mampu dan sanggup mengatasi segala persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya.		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100
4.	Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, dapat terjalin hubungan kerja sama dengan baik, baik vertikal maupun horizontal.		
	a. Ya	50	83,33
	b. Tidak	10	16,67
	Jumlah	60	100

Tabel 4.9, menggambarkan tentang fungsi kepemimpinan delegasi yang dijalankan oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel fungsi kepemimpinan delegasi di atas pertanyaan penelitian diukur berdasarkan skala frekuensi responden yang telah ditentukan dalam penelitian ini antara lain:

Pertanyaan pertama, ketiga dan keempat dari variabel fungsi kepemimpinan delegasi menyatakan tentang “Apakah senang dan setuju bila pimpinan melakukan pelimpahan wewenang dalam menjalankan tugas dan dengan adanya pelimpahan wewenang apakah pegawai mampu dan sanggup mengatasi segala persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya dan dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja dapat terjalin hubungan kerja sama dengan baik“. Berdasarkan hasil penelitian dan temuan lewat kuesioner yang menyatakan setuju (ya) adalah sebesar 83,33 % sedangkan yang menyatakan (tidak) setuju sebesar 16,67 %, ini menggambarkan bahwa tingkat kepuasan, kemampuan dan hubungan para pegawai dalam menjalankan tugas bila adanya pelimpahan wewenang dengan baik adalah sangat positif hasilnya.

Sedangkan pada pertanyaan kedua dari variabel fungsi kepemimpinan delegasi menyatakan “Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, bisa menjamin mendapatkan hasil kerja yang maksimal atau bisa meningkatkan prestasi kerja dengan baik“. Berdasarkan hasil penelitian responden melalui kuesioner yang menyatakan (ya) adalah sebesar 91,67 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 8,33 %, ini menggambarkan bahwa pada pertanyaan kedua ini tentang mendapat hasil kerja yang maksimal bila adanya pelimpahan wewenang dalam fungsi kepemimpinan delegasi adalah sangat-sangat memuaskan dan betul-betul sangat tinggi respon dari pada pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan fungsi delegasi pada kantor Bupati Aceh Jaya sangat disenangi oleh staf dalam bekerja, berdasarkan hasil temuan fungsi ini merupakan fungsi yang dinamis, karena secara psikologis pada umumnya pegawai dalam bekerja bila tidak diberi suatu kewenangan tidak akan

bisa bekerja dengan baik dan leluasa dan bahkan tidak mau bekerja sama sekali, dan tidak tertutup kemungkinan dengan pegawai kantor bupati Aceh Jaya, bila kewenangan tidak diberikan pegawai akan bekerja seandainya bahkan tidak mau bekerja sama sekali dan prestasi kerja tidak akan tercapai seperti yang diharapkan.

d. Fungsi kepemimpinan pengendalian.

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Berikut hasil temuan lapangan:

Pertama, hasil pengamatan lapangan bahwa fungsi kepemimpinan pengendalian dapat berjalan dengan baik dan dapat diterima oleh sebagian besar staf, tapi fungsi ini terkesan seolah kurang kepercayaan kepada pihak staf dalam menjalankan kepercayaan yang telah diberikan sesuai tupoksi. Kedua, hasil wawancara responden fungsi ini berjalan baik dan dapat diterima staf serta menyenangkan dalam pelaksanaannya apalagi pihak pimpinan lebih bersikap terbuka dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Pertanyaan wawancara dapat dilihat pada daftar lampiran I halaman 108 di akhir penulisan ini. Ketiga, hasil kuesioner tentang fungsi kepemimpinan pengendalian dapat dilihat pada tabel 4.10 halaman 78 berikut ini:

Tabel 4.10 Fungsi Kepemimpinan Pengendalian

No	Variabel	Frekuensi/Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Apakah senang dan puas dalam bekerja bila pimpinan menerapkan unsur manajemen seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan		
	a. Ya	45	75
	b. Tidak	15	25
	Jumlah	60	100
2.	Apakah enak dalam bekerja bila fungsi pengendalian dilakukan dengan baik, dan dapatkah mencapai hasil yang maksimal serta dapat meningkatkan prestasi kerja.		
	a. Ya	45	75
	b. Tidak	15	25
	Jumlah	60	100
3.	Dengan adanya pengendalian yang baik dilakukan pimpinan dalam bekerja apakah akan berprasangka yang bukan-bukan atau bisa menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan krisis kepercayaan pimpinan kepada stafnya dalam bekerja.		
	a. Ya	30	50
	b. Tidak	30	50
	Jumlah	60	100
4.	Apakah dengan adanya fungsi pengendalian yang dilakukan pimpinan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja staf.		
	a. Ya	40	66,67
	b. Tidak	20	33,33
	Jumlah	60	100

Tabel 4.10, menggambarkan tentang fungsi kepemimpinan pengendalian yang dijalankan oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel fungsi kepemimpinan pengendalian di atas pertanyaannya diukur berdasarkan hasil penelitian yang peneliti dapatkan melalui kuesioner diantaranya sebagai berikut:

Pertanyaan pertama dan kedua dari variabel fungsi pengendalian menyatakan tentang “Apakah senang dan puas dalam bekerja bila pimpinan menerapkan unsur manajemen seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan dan apakah enak dalam bekerja bila fungsi pengendalian dilakukan dengan baik, dan dapatkah mencapai hasil yang maksimal serta dapat meningkatkan prestasi kerja”. Berdasarkan hasil penelitian responden yang menyatakan (ya) adalah sebesar 75 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 25 %. Ini menggambarkan bahwa tingkat kepuasan para pegawai kantor bupati Aceh Jaya dalam menjalankan tugas dengan pelaksanaan fungsi pengendalian pada pertanyaan pertama dan kedua adalah sangat baik penerimaannya dalam pelaksanaan kegiatan.

Pertanyaan ketiga dari variabel fungsi pengendalian menyatakan tentang “Dengan adanya pengendalian yang baik dilakukan pimpinan dalam bekerja apakah akan berprasangka yang bukan-bukan atau bisa menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan krisis kepercayaan pimpinan kepada stafnya dalam bekerja”. Berdasarkan hasil temuan kuesioner yang menyatakan (ya) adalah sebesar 50 % sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 50 %. Ini menggambarkan pada pertanyaan ketiga ini “Dengan adanya pengendalian yang baik dilakukan pimpinan dalam bekerja apakah akan berprasangka yang bukan-bukan atau bisa menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan krisis kepercayaan pimpinan kepada stafnya dalam bekerja” dalam fungsi pengendalian adalah lebih menurun dibandingkan dengan pertanyaan pertama dan kedua di atas.

Pertanyaan keempat dari fungsi pengendalian tentang “Apakah dengan adanya fungsi pengendalian yang dilakukan pimpinan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja staf”. Hasil kuesioner yang menyatakan (ya) adalah sebesar 66,67 %,

sedangkan yang menyatakan (tidak) adalah sebesar 33,33 %. Pada pertanyaan keempat ini menggambarkan unsur fungsi ini lumayan diterima oleh para pegawai kantor bupati Aceh Jaya.

Hal ini menunjukkan bahwa secara persentase penerapan fungsi pengendalian di kantor bupati Aceh Jaya disenangi dan dapat diterima mencapai 66,67 % secara keseluruhan fungsi ini baik dan masih sesuai dengan karakter pegawai pada kantor bupati Aceh Jaya, akan tetapi bila dibandingkan dengan fungsi lain seperti fungsi delegasi dan fungsi konsultatif, fungsi pengendalian masih sedikit agak kurang disenangi karena secara kultur dan budaya antara organisasi pemerintah dengan organisasi swasta masih ada perbedaan terhadap gaya setiap pegawai dalam menjalankan aktivitasnya, maka fungsi ini lebih efektif penerapannya pada organisasi swasta.

C. Pembahasan Hasil Temuan dan Penelitian.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian lapangan dengan menggunakan berbagai macam prosedur pengumpulan data baik observasi, wawancara maupun kuesioner, akan dapat dibahas tentang tipe dan fungsi kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya.

1. Tipe kepemimpinan

a. Tipe kepemimpinan otokratik.

Temuan dan hasil penelitian responden, tipe kepemimpinan otokratik merupakan tipe kepemimpinan yang dipakai oleh pemerintah kabupaten Aceh Jaya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan, tipe kepemimpinan otokratik ditinjau dari jumlah responden yang menyatakan setuju sangat besar persentasenya, ini menggambarkan tipe otokratik dipakai secara maksimal dalam kepemimpinan

pemerintah kabupaten Aceh Jaya. Berdasarkan beberapa temuan di atas dapat dibuktikan tipe/gaya otokratik dapat menjadi gaya kepemimpinan yang dominan dijalankan oleh para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya dalam kepemimpinannya, sebagai contoh pihak pimpinan dalam pelaksanaan kegiatan merupakan sebagai penentu dalam setiap keputusan walaupun wewenang sudah diberikan kepada staf dan bawahan (hasil observasi) beriring hal tersebut juga membuktikan lewat wawancara yang telah penulis lakukan bahwa semua tindakan yang dilakukan bawahan harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditentukan pimpinan.

Selanjutnya tipe/gaya kepemimpinan otokratik dalam pelaksanaan lebih memfokuskan kepada hasil yang akan dicapai dalam waktu yang tidak terlalu lama, berdasarkan pertimbangan tersebut maka pihak pimpinan lebih memainkan peranannya dengan gaya otokratik antara lain. dalam pelaksanaan kegiatan, keputusan ada di tangan pimpinan, tidak diberi kesempatan menyampaikan kritik dan saran dalam bekerja, staf dan pegawai semacam dipaksa dalam bekerja dan setiap pekerjaan seolah-olah milik pimpinan, berdasarkan gaya dan cara yang demikian pimpinan menjalankan tugasnya pada kantor bupati Aceh Jaya. Pada tabel tipe kepemimpinan otokratik di atas menggambarkan secara jelas pertanyaan-pertanyaan yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain; Pertama *"Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu ingin mendapatkan kepuasan dirinya sendiri"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 75 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan memakai sistem ini. Jadi di sini jelas dalam pengambilan suatu keputusan pemimpin kantor bupati Aceh Jaya lebih mementingkan dirinya dari pada kepentingan bersama dalam sebuah organisasi.

Kedua *"Tidak mau menerima kritik dan saran"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temua mencapai 83,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya menjalankan sistem ini. Jadi di sini jelas dalam hal yang berkenaan dengan kritik dan saran pada sebuah organisasi tidak digubris dan tidak dibuka peluang oleh pemimpin untuk melakukannya, karena pemimpin menganggap tindakan yang dilakukannya itu sudah cukup untuk melakukan suatu keberhasilan terhadap sebuah organisasi.

Ketiga *"Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata atau mengandung unsur paksaan dalam melakukan tugas"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 50 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini jelas pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam melakukan tindakannya pada sebuah organisasi dengan memakai sistem pemaksaan terhadap pegawai dalam mencapai suatu tujuan.

Keempat *"Menganggap organisasi sebagai milik pribadi"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temua mencapai 50 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini jelas pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam melakukan tindakannya pada sebuah organisasi gaya nya mementingkan dirinya sendiri yaitu organisasi dianggap sebagai milik pribadi dalam mencapai suatu tujuan. Beberapa temuan di atas dapat penulis simpulkan yang bahwa dalam kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya, gaya otokratik dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang dominan dalam pelaksanaan birokrasi pemerintahan.

b. Tipe kepemimpinan partisipatif.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Data observasi menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan memang pihak pimpinan menjalankan gaya dan tipe ini akan tetapi sangat kecil terkesan dalam praktek di lapangan, para pimpinan lebih memainkan perannya dalam menjalankan suatu kegiatan seperti saran hanya sekedar penyampaian saja akan tetapi pimpinan tetap dengan statemennya sendiri. Selanjutnya data hasil wawancara juga membuktikan bahwa para staf dalam menjalankan tugas hanya sebatas pelaksana sebuah kegiatan sedangkan dari sisi keputusan ada ditangan pimpinan. Sedangkan dengan data hasil kuesioner menunjukkan tipe kepemimpinan partisipatif ditinjau dari jumlah responden yang menyatakan setuju (ya) sebesar 20,83 %.

Hasil temuan tersebut menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) lebih kurang sebanyak 12 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) lebih kurang sebanyak 48 orang. Ini berarti tipe partisipatif dalam kepemimpinan pemerintah Aceh Jaya tidak signifikan artinya bukan suatu yang dominan dalam kepemimpinannya. Berdasarkan tabel tipe kepemimpinan partisipatif di atas menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain sebagai contoh:

Pertama "*Selalu mengajak diskusi dengan bawahannya*". Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 33,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan memakai

sistem ini. Jadi di sini jelas berbicara masalah *diskusi dengan bawahan dalam bekerja*, tidak terlalu difokuskan dalam pelaksanaannya oleh pemimpin kantor bupati Aceh Jaya akan tetapi secara konkrit lewat temuan di lapangan pemimpin kantor bupati Aceh Jaya lebih memakai sistem bekerja dengan caranya sendiri walaupun pekerjaan itu dilakukan oleh staf atau pegawai yang menjadi tanggung jawabnya itu.

Kedua "*Meminta pendapat dari bawahannya*". Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 16,67 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini jelas dalam hal yang berkenaan dengan pendapat dan saran bawahan bagi pemimpin tidak begitu dibutuhkan cukup sekedar saja karena pemimpin kantor bupati Aceh Jaya berpendapat sudah cukup dengan cara dan strategi yang dijalankan oleh mereka dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

Ketiga "*Berkonsultasi dengan rekan sejawat*". Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan sama dengan variabel kedua di atas. Keempat "*Mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan*". Bagi pemimpin kantor bupati Aceh Jaya tidak begitu penting dengan pendapat para staf dan bawahan dalam hal pengambilan suatu keputusan karena mereka menganggap itu merupakan sebuah police yang ada pada tangan pemimpin. Uraian dan beberapa temuan di atas dapat disimpulkan yang bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak seberapa besar dijalankan oleh para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya.

c. Tipe kepemimpinan liberal.

Temuan dan hasil penelitian responden, tipe kepemimpinan liberal merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang hampir sama sekali tidak dipakai atau tidak

dijalankan oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya dan juga pihak pegawainya tidak sanggup menjalaninya bila gaya ini diterapkan oleh pimpinan. Hasil observasi menunjukkan gaya ini tidak berlangsung maksimal dalam kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya dan para staf juga tidak sanggup menjalankan aktivitas dengan gaya liberal, di samping itu hasil wawancara juga menegaskan yang bahwa para pimpinan tidak akan memainkan peran kepemimpinan liberal secara maksimal dalam pelaksanaan kepemimpinan dengan segala pertimbangan potensi yang ada walaupun secara kuesioner membuktikan adanya persentase kecil terhadap pelaksanaan sebuah kepemimpinan liberal. Uraian dan temuan di atas dapat disimpulkan yang bahwa pada pemerintahan kantor bupati Aceh Jaya adalah tidak terlaksananya tipe/gaya kepemimpinan liberal secara maksimal, karena gaya ini tidak sesuai dengan pimpinan dan pegawai kantor bupati Aceh Jaya pada umumnya baik secara kultur, sumber daya manusia maupun dari sisi kearifan lokal.

d. Tipe kepemimpinan paternalistik

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian responden, tipe kepemimpinan paternalistik merupakan tipe kepemimpinan yang dominan dijalankan oleh para pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya di samping tipe dan gaya otokratik dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pelaksanaan kegiatan pada kantor bupati Aceh Jaya keputusan selalu berada pada pihak pimpinan dalam setiap tindakan, anak buah dan staf tidak diberi kepercayaan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam setiap kegiatan. Pihak pimpinan sangat yakin dalam segala hal dan apa yang dilakukan adalah benar, staf dan anak buah tidak perlu untuk menyampaikan hal-hal perbaikan dalam bekerja karena semua itu sudah cukup baik dari segi teknis maupun manajemen untuk

mencapai tujuan. Pada pelaksanaannya tipe kepemimpinan paternalistik dijalankan dominan karena, pimpinan masih sangat sedikit menaruh keyakinan dan kepercayaan terhadap para staf/pegawai dalam bekerja sehingga sikap pimpinan seperti menganggap staf belum dewasa, paling tahu dan tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif dalam bekerja semakin tinggi, ini terjadi akibat para pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya lebih memikirkan pada hasil kerja yang dicapai atau prestasi kerja walaupun para pegawai/staf tidak senang atau tidak puas dalam bekerja.

Hasil kuesioner yang telah penulis lakukan dengan responden terhadap tipe kepemimpinan paternalistik, ditinjau dari jumlah responden yang menyatakan setuju (ya) sebesar 66,67 %, ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) sebanyak 40 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) sebanyak 20 orang, berarti tipe kepemimpinan paternalistik cukup besar penerapannya pada pemerintahan kantor bupati Aceh Jaya.

Berdasarkan hasil kuesioner pada tabel tipe kepemimpinan paternalistik di atas menggambarkan secara jelas pertanyaan-pertanyaan yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain sebagai contoh: Pertama "*Menganggap bawahan belum dewasa*". Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan dilapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 66,67 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan memakai sistem ini. Jadi di sini jelas dalam menggerakkan bawahan para pimpinan dikantor bupati Aceh Jaya bisa dikategorikan tinggi persentasenya terhadap anggapan bahwa bawahan belum dewasa sehingga dalam pelaksanaan suatu pekerjaan sangat sukar untuk diberikan suatu kepercayaan. Kedua "*Bersikap selalu melindungi*". Pada

variabel ini terlihat dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temua mencapai 33,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini nampak dalam hal yang berkenaan dengan sikap melindungi dalam melakukan suatu tugas sangat sedikit adanya yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya. Ketiga *"Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 83,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini.

Jadi di sini sangat jelas pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam melakukan tindakannya pada sebuah organisasi tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif. Keempat *"Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya"*. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temua, secara persentase sama seperti pada variabel ketiga di atas yaitu 83,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Pembahasan di atas dapat disimpulkan pemimpin kantor bupati Aceh Jaya sangat besar memainkan peranan kepemimpinan paternalistik dalam kepemimpinan birokrasi pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya.

e. Tipe kepemimpinan demokratik.

Tipe ini merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Hasil pengamatan, kepemimpinan demokratik tidak menjadi unsur kepemimpinan yang dominan dalam kepemimpinan di kantor bupati Aceh Jaya, karena secara transparan pimpinan kurang menjiwai dengan apa yang dibawa oleh

gaya kepemimpinan demokratik, antara lain sebagai contoh para pimpinan sangat susah menerima saran dan masukan dari para staf dan juga para pimpinan tidak mau berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses dan sebagainya, ini semua terjadi akibat kekhawatiran para pimpinan terhadap anak buahnya bila anak buahnya berhasil dan dapat menggantikan posisinya nanti pimpinan takut akan hal itu terjadi. Hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan unsur kerja sama ada, kritik dan saran diterima serta adanya pemberian kewenangan dalam pengambilan suatu keputusan akan tetapi ini semua tidak akan berjalan dengan baik dan normal, pada prinsipnya pimpinan tidak begitu menginginkan dengan hal yang demikian karena itu adalah hak pimpinan dan pimpinan lebih mempertahankan egonya dari pada hal yang sebenarnya. Selanjutnya hasil kuesioner, dari jumlah responden yang menyatakan setuju (ya) sebesar : 37,50 %. Pertanyaan-pertanyaan ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) lebih kurang sebanyak 23 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) lebih kurang sebanyak 37 orang, berarti tipe demokratik dalam kepemimpinannya masih kurang dipergunakan dalam menjalankan birokrasi pemerintahan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Berdasarkan tabel tipe kepemimpinan demokratis di atas yang telah peneliti rincikan sesuai dengan fakta di lapangan, di sini menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain: Pertama "*Menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawahan adalah manusia yang sejajar*". Kedua "*Mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan bawahan*". Ketiga "*Mau menerima saran dan kritik dari bawahan*". Pada pertanyaan satu, dua dan tiga tipe

demokratik di atas dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 33,33 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaannya masih memakai sistem ini. Jadi di sini jelas bahwa dalam menggerakkan bawahan pemimpin masih menganggap bawahan sebagai manusia yang sejajar dan juga pimpinan dalam tipe demokratis dalam menggerakkan bawahan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan sama-sama perlu dan diperhatikan selanjutnya juga yang berkenaan dengan saran dan kritikan dalam bekerja masih juga dipakai dalam kepemimpinan ini, akan tetapi ketiga variabel tersebut di atas secara persentase masih banyak pemimpin yang tidak memakai lagi bila dibandingkan dengan yang menjalankannya. Keempat "*Mengutamakan kerja sama dan berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses*". Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 50 % yang menyatakan (ya) pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini terlihat dalam kepemimpinannya pemimpin kantor bupati Aceh Jaya masih memakai sistem seperti kerja sama dan dorongan terhadap bawahan untuk berkembang, dengan demikian bisa dikategorikan dalam kepemimpinannya pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya masih memperhatikan terhadap kepentingan para staf dan bawahannya.

Pembahasan dan uraian di atas terhadap gaya demokratik dapat disimpulkan yang bahwa kepemimpinan demokratik tidak menjadi kepemimpinan yang dominan dalam pelaksanaan pada kantor bupati Aceh Jaya, karena gaya ini masih dianggap lamban dalam penanganan sebuah persoalan dan gaya ini merupakan gaya kepemimpinan yang sangat membutuhkan waktu lama dalam proses kepemimpinan. Demikianlah uraian singkat atau pembahasan yang penulis uraikan berdasarkan temuan dan hasil

penelitian yang ada, selanjutnya untuk lebih mengetahui persentase kumulatif kuesioner tipe/gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11 Tingkat/Perbandingan Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pada Kantor Bupati Aceh Jaya

No	Fungsi Kepemimpinan	Persentase Tiap Pertanyaan (Ya)	Jumlah responden yang menyatakan (Ya)		Persentase Kumulatif
			Laki2	Perempuan	
1.	Otokratik	75	38	7	64,58 %
		83,33	45	5	
		50	25	5	
		50	22	8	
2.	Partisipatif	33,33	15	5	20,83 %
		16,67	8	2	
		16,67	8	2	
		16,67	6	4	
3.	Liberal (Bebas Terkendali)	8,33	4	1	14,58 %
		8,33	3	2	
		25	10	5	
		16,67	8	2	
4.	Paternalistik	66,67	30	10	66,67 %
		33,33	15	5	
		83,33	35	15	
		83,33	40	10	
5.	Demokratik	33,33	15	5	37,50 %
		33,33	12	8	
		33,33	15	5	
		50	25	5	

Tabel 4.11, menggambarkan tipe atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya. Secara persentase terlihat nyata bahwa antara gaya kepemimpinan yang satu dengan lainnya bervariasi. Pada tabel ini secara persentase tipe/gaya kepemimpinan paternalistik dan otokratik merupakan yang dominan atau lebih menonjol dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratik, partisipatif dan tipe kepemimpinan liberal.

Berdasarkan temuan dan pembahasan, pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam proses kepemimpinannya lebih memfokuskan pada hasil yang dicapai, artinya bagaimana cara proses pembangunan harus terwujud dengan baik dan cepat walaupun dalam pelaksanaannya pihak staf/pegawai yang jadi korban yang penting hasil kerja tercapai. Sebagai contoh “Dalam melakukan pembangunan jalan dan jembatan, di sini ada kegiatan pembebasan tanah dengan masyarakat, tipe/gaya kepemimpinan yang sangat berperan adalah gaya kepemimpinan otokratik dan bukan demokratik atau lainnya, karena dalam prosesnya dibutuhkan suatu pekerjaan yang efektif dan cepat selesai“, di sisi lain pemerintah tidak memainkan perannya secara signifikan dengan gaya kepemimpinan liberal atau gaya bebas, karena Kabupaten Aceh Jaya merupakan kabupaten baru yang perlu dibina dan dibimbing dengan baik sehingga sikap dan peran kepemimpinannya tidak terkesan arogan dan disegani oleh masyarakat di samping kultur dan budaya masyarakat setempat tidak mendukung terhadap pelaksanaan kepemimpinan tersebut dan juga akan bertentangan dengan faktor kearifan lokal setempat.

2. Fungsi kepemimpinan

a. Fungsi kepemimpinan instruktif.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian, fungsi instruktif merupakan salah satu fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya. Pada fungsi ini peran pimpinan lebih besar dalam segala persoalan karena pimpinan menentukan apa saja mulai dari perencanaan sampai kepada hal penentuan sebuah kegiatan. Selanjutnya bila dilihat ditingkat sikap dan penerimaannya dari kalangan staf, fungsi ini dapat dikatakan sebagai fungsi yang kurang menyentuh dengan para staf karena staf lebih cenderung persoalan kerja adalah pelimpahan sebuah wewenang

atau kepercayaan yang diberikan betul-betul dengan penuh rasional dan kedewasaan itu baru namanya sebuah fungsi yang ideal. Fungsi kepemimpinan instruktif ditinjau dari jumlah responden mencapai 45,83 % yang menyatakan setuju fungsi ini diterapkan. Ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) lebih kurang sebanyak 27 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) lebih kurang sebanyak 33 orang, berarti fungsi kepemimpinan instruktif merupakan fungsi yang adanya pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai walaupun secara persentase tidak menjadi ukuran yang signifikan, akan tetapi fungsi ini termasuk fungsi yang diterima oleh staf dan dapat menyenangkan/memuaskan pegawai dalam melakukan suatu tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Berdasarkan tabel fungsi kepemimpinan instruktif terdahulu di atas yang telah peneliti rincikan sesuai dengan fakta di lapangan, di sini menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi (hasil kuesioner) antara lain sebagai contoh; Pertanyaan pertama dan keempat yaitu tentang "Dalam bekerja oleh pimpinan memainkan strategi melalui perintah dan intruksi baik secara tertulis maupun secara langsung/lisan apakah leluasa atau senang dalam bekerja dan tentang apakah dalam bekerja puas dan bisa menyenangkan apabila hubungan kerja diciptakan secara langsung dengan atasan saja sementara sesama kerabat tidak". Pada pertanyaan ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan sama-sama mencapai 50 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan suatu kegiatan memakai sistem ini. Jadi di sini jelas pernyataan responden, dalam bekerja bila pimpinan memainkan strategi melalui

perintah dan intruksi atau hubungan yang dibawahnya secara langsung antara atasan dengan stafnya, dapat diterima walaupun secara persentase tidak menjadi dominan dalam pelaksanaan suatu tugas.

Sedangkan pada pertanyaan kedua dan ketiga menyatakan tentang “Setiap pekerjaan yang diberikan sudah adanya ketentuan yang baku kita cuma melaksanakannya saja baik itu bersifat perintah dan intruksi dan apakah dalam bekerja dapat menyenangkan bila semua persoalan keputusannya ada pada tangan pimpinan“. Pada pertanyaan ini, dalam pelaksanaan kegiatan berdasarkan hasil temua lapangan sama-sama mencapai 41,67 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai sistem ini. Jadi di sini jelas, dalam hal yang berkenaan dengan keputusan ada pada tangan pimpinan maupun dengan persoalan sudah adanya ketentuan dalam bekerja, pihak staf dan bawahan menerimanya walaupun bukan dalam kapasitas yang begitu maksimal.

b. Fungsi kepemimpinan konsultatif

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian responden, fungsi kepemimpinan konsultatif merupakan fungsi yang dipakai oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Fungsi konsultatif dalam penerapannya diterima dengan baik oleh para staf di kantor bupati Aceh Jaya, fungsi ini cocok dan sesuai dengan karakter dan jiwa dari semua staf dalam bekerja karena fungsi ini mempunyai jiwa penghargaan terhadap staf dan sangat dijunjung tinggi sehingga para staf merasa nyaman dalam bekerja secara maksimal walaupun secara persentase tidak mencapai 100 % yang setuju fungsi ini diterapkan di kantor bupati Aceh Jaya. Fungsi kepemimpinan konsultatif ditinjau dari jumlah responden mencapai 77,08 % yang

menyatakan setuju dilaksanakan pada kantor bupati Aceh Jaya. Ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) sebanyak 46 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) sebanyak 14 orang, berarti fungsi kepemimpinan konsultatif dalam kepemimpinannya sangat cocok untuk dijalankan karena berdasarkan hasil penelitian responden sangat banyak orang yang menerima dibandingkan dari pada yang tidak menerimanya. Berdasarkan tabel fungsi kepemimpinan konsultatif di atas yang telah peneliti rincikan sesuai dengan fakta di lapangan (hasil Kuesioner), di sini menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain sebagai contoh: pada pertanyaan tiga dan keempat menyatakan “Apakah dengan fungsi konsultatif ini dijalankan oleh pimpinan, loyalitas antara atasan dan bawahan bisa tercipta dengan baik dan dengan loyalitas yang baik bisa menjamin prestasi kerja meningkat”.

Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan berdasarkan hasil temuan masing masing variabel mencapai 83,33 % yang menyatakan (ya) atau setuju pemimpin kantor bupati Aceh Jaya bila memakai sistem ini dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Jadi di sini jelas dengan fungsi konsultatif dijalankan oleh pimpinan, pihak staf atau pegawai pada umumnya puas dan senang dalam bekerja dan bisa mencapai hasil yang maksimal. Pertanyaan pertama dan kedua menyatakan tentang “Apakah senang dalam pelaksanaan suatu kegiatan bila pimpinan sering mengadakan konsultasi dalam pengambilan keputusan dan apabila pimpinan sering melakukan konsultasi dalam hal mencari yang terbaik dalam bekerja, apakah hasil kerja bisa mencapai secara maksimal”. Pada variabel pertama dalam pelaksanaan kegiatan mencapai 66,67 % dan 75 % variabel kedua yang menyatakan (ya). Dengan demikian dalam

kepemimpinannya bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya memakai fungsi konsultatif dapat diterima oleh staf secara maksimal dan menurut pengakuan akan dapat meningkatkan prestasi kerja.

c. Fungsi kepemimpinan delegasi.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian responden fungsi kepemimpinan delegasi merupakan fungsi yang dipakai oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Fungsi ini dalam penerapannya sangat antusias diterima oleh para staf, fungsi ini sangat diharapkan oleh para semua pegawai dalam bekerja sebab dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja para pegawai akan bekerja maksimal dan menyenangkan dan hasil dapat dipastikan akan maksimal. Fungsi ini sangat cocok dengan jiwa dan keinginan pegawai pada umumnya di kantor bupati Aceh Jaya.

Fungsi kepemimpinan delegasi ditinjau dari jumlah responden mencapai 85,41 % yang menyatakan setuju diterapkan, ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang menyatakan setuju (ya) sebanyak 51 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) sebanyak 9 orang, berarti fungsi kepemimpinan delegasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai sangat menentukan dan sangat banyak diterima oleh para staf atau pegawai kantor bupati Aceh Jaya. Berdasarkan tabel fungsi kepemimpinan delegasi yang telah peneliti rincikan sesuai dengan fakta di lapangan, di sini menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain sebagai contoh: pertanyaan pertama yaitu tentang "Apakah senang dan setuju bila pimpinan melakukan pelimpahan wewenang dalam menjalankan tugas". Pertanyaan ketiga tentang "Dengan adanya pelimpahan wewenang apakah pegawai mampu dan

sanggung mengatasi segala persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya“ sedangkan pertanyaan keempat tentang “Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, dapat terjalin hubungan kerja sama dengan baik, baik vertikal maupun horizontal“.

Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan sama-sama mencapai 83,33 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan suatu kegiatan memakai sistem ini. Jadi di sini jelas pernyataan responden, dalam bekerja bila pimpinan memainkan strategi melalui pendelegasian wewenang, pihak staf atau pegawai akan senang dan dapat bekerja secara maksimal. Selanjutnya dengan pertanyaan kedua yaitu tentang “Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, bisa menjamin mendapatkan hasil kerja yang maksimal atau bisa meningkatkan prestasi kerja.dengan baik“. Pertanyaan penelitian pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan mencapai 91,67 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan suatu kegiatan memakai sistem ini. Jadi di sini jelas pernyataan responden dalam bekerja bila pimpinan memainkan strategi melalui pendelegasian wewenang, pihak staf atau pegawai akan sangat senang dan dapat bekerja secara lebih maksimal dan dapat meningkatkan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

d. Fungsi kepemimpinan pengendalian.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian terhadap responden, fungsi pengendalian merupakan fungsi kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan kantor bupati Aceh Jaya dalam memimpin sebuah lembaga organisasi pemerintahan. Fungsi ini bersifat pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para staf, satu sisi pihak

karyawan senang dan menerimanya dengan baik dalam bekerja, itu di sisi pegawai yang sifatnya terbuka dan loyal pada atasannya serta tidak buruk sangka dalam bekerja, di sisi lain ada karyawan yang tidak senang kalau dalam bekerja selalu diawasi dan dikontrol atau dikendalikan, karena mereka menganggap itu merupakan suatu tindakan kurang percaya terhadap anak buah dalam bekerja sebab sebuah pekerjaan kalau sudah diberi kewenangan tidak perlu lagi diadakan pengawasan dan koordinasi segala.

Dapat disimpulkan fungsi ini dapat meningkatkan hasil kerja dengan baik walaupun di sisi lain ada pegawai yang kurang senang dengan tindakan fungsi pengendalian, karena setiap tindakan dalam sebuah aktivitas adanya kelemahan kelemahan, dengan adanya fungsi pengendalian kelemahan dan kekurangan dapat teratasi sehingga target kerja dapat terwujud dan mencapai hasil dengan baik. Fungsi kepemimpinan pengendalian ditinjau dari jumlah responden yang menyatakan setuju (ya) sebesar : 66,67 %, ini menggambarkan dari jumlah sampel sebanyak 60 orang yang mewakili responden, yang menyatakan setuju (ya) sebanyak 40 orang, sedangkan yang menyatakan (tidak) sebanyak 20 orang berarti fungsi pengendalian dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai bisa dikatakan baik dan bisa menyenangkan dalam berkerja dan fungsi ini termasuk fungsi yang diterima oleh staf dan dapat menyenangkan/memuaskan pegawai dalam melakukan suatu tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Berdasarkan tabel fungsi pengendalian di atas yang telah peneliti rincikan sesuai dengan fakta di lapangan (hasil kuesioner), di sini menggambarkan secara jelas variabel-variabel yang direspon oleh pihak responden dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi antara lain sebagai contoh: variabel (1) dan (2)

yaitu tentang “Apakah senang dan puas dalam bekerja bila pimpinan menerapkan unsur manajemen seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi serta pengawasan, dan apakah enak dalam bekerja bila fungsi pengendalian dilakukan dengan baik, dapatkah mencapai hasil yang maksimal serta dapat meningkatkan prestasi kerja“. Pada variabel ini dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan berdasarkan hasil temuan sama sama mencapai 75 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya dalam pelaksanaan suatu kegiatan memakai sistem ini.

Jadi di sini jelas pernyataan responden, dalam bekerja bila pimpinan memainkan strategi pengendalian, para staf dalam bekerja mendapat keleluasaan dan dapat mencapai hasil yang baik pula. Pada variabel (3) dan (4) menyatakan tentang “Dengan adanya pengendalian yang baik dilakukan pimpinan dalam bekerja apakah akan berprasangka yang bukan-bukan atau bisa menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan krisis kepercayaan pimpinan kepada stafnya dalam bekerja dan apakah dengan adanya fungsi pengendalian yang dilakukan pimpinan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja staf“. Pada variabel ini, dalam pelaksanaan kegiatan berdasarkan hasil temuan lapangan, variabel (3) mencapai 50 % yang menyatakan (ya) atau menerima sedangkan pada variabel (4) mencapai 66,67 % yang menyatakan (ya) atau menerima bila pemimpin kantor bupati Aceh Jaya menjalankan gaya kepemimpinan ini. Jadi di sini jelas, para staf dalam menjalankan tugasnya dengan variabel ketiga dan keempat di atas yang dijalankan oleh para pimpinan mereka dapat memperoleh hasil yang baik walaupun secara persentase dari responden yang menyatakan (ya) tidak begitu dominan artinya tidak maksimal seluruh responden menerimanya akan tetapi sudah dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai.

Demikian uraian dan pembahasan tentang fungsi kepemimpinan yang penulis sajikan berdasarkan temuan-temuan lapangan di atas semoga secara jelas tergambar terhadap fungsi kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya dan dapat menunjukkan tingkat kepuasan para staf dalam bekerja. Selanjutnya untuk lebih mengetahui dengan jelas terhadap persentase kumulatif fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin-pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya dan dapat memuaskan para pegawai dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Tingkat/Perbandingan Fungsi Kepemimpinan Yang Berjalan Pada Kantor Bupati Aceh Jaya

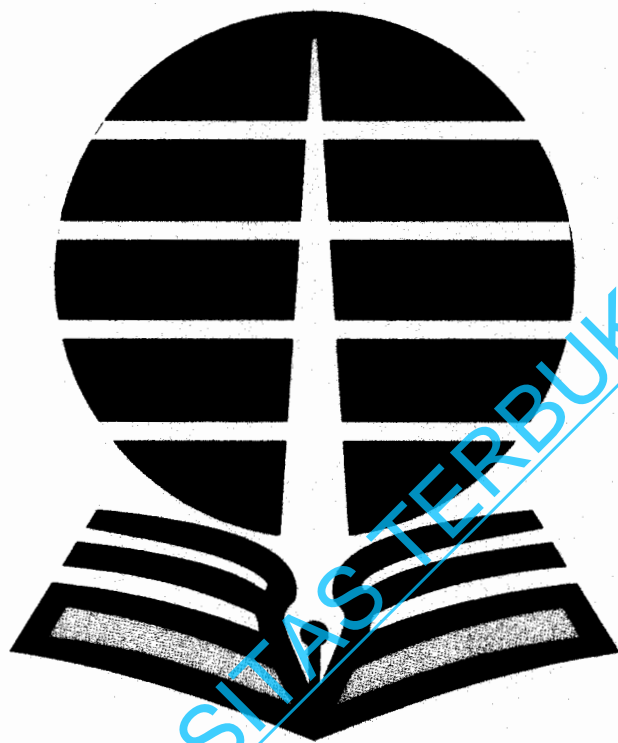
No	Fungsi Kepemimpinan	Persentase (%) Tiap Pertanyaan (Ya)	Jumlah responden yang menyatakan (Ya)		Persentase Kumulatif
			Laki2	Perempuan	
1.	Instruktif	50	25	5	45,83 %
		41,67	20	5	
		41,67	15	10	
		50	25	5	
2.	Konsultatif	66,67	35	5	77,08 %
		75	40	5	
		83,33	40	10	
		83,33	38	12	
3.	Delegasi	83,33	35	15	85,41 %
		91,67	45	10	
		83,33	40	10	
		83,33	40	10	
4.	Pengendalian	75	35	5	66,67 %
		75	35	5	
		50	25	10	
		66,67	35	12	

Tabel 4.12, menggambarkan fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin-pemimpin kantor bupati Aceh Jaya. Secara kumulatif terlihat nyata bahwa antara fungsi kepemimpinan yang satu dengan lainnya bervariasi. Pada tabel ini secara persentase ranking pertama didapati oleh fungsi delegasi, ranking kedua

didapati oleh fungsi konsultatif, rangking ketiga dimiliki oleh fungsi pengendalian sedangkan rangking keempat jatuh pada fungsi kepemimpinan instruktif. Dengan demikian dapat terlihat bahwa tingkat kepuasan staf/pegawai dalam melakukan suatu tugas sebagai kewajiban PNS, dengan memakai empat fungsi kepemimpinan di atas sudah maksimal adanya, artinya di samping hasil kerja meningkat juga tingkat kepuasan dan kekeluargaan staf dalam bekerjapun dapat terwujud.

Pembahasan di atas dapat disimpulkan, bahwa pada bagian tipe/gaya kepemimpinan penulis memakai penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif artinya penulis menceritakan apa adanya. Ditinjau dari fungsi kepemimpinan masing-masing ada kelebihan dan ada kekurangan dalam prosesnya. Pada pemerintahan kantor bupati Aceh Jaya, keempat fungsi kepemimpinan di atas berjalan dengan baik walaupun ada sedikit perbedaan antara fungsi tersebut dalam penerapannya.

Menurut Rivai (2003: 2) "Kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya". Menurut pendapat ini kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang/pengikut untuk memperbaiki budayanya. Pengertian ini tidak mudah melakukan sebuah perubahan seperti yang kita inginkan karena sungguh sangat berat sebuah pekerjaan menyangkut dengan persoalan manusia, maka di sini fungsi kepemimpinan yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya tidak ada yang dominan dapat diterapkan, karena pola kehidupan masyarakat tidak sama sehingga dalam penerimaan terhadap pelaksanaan fungsi kepemimpinan berbeda pula.



BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian yang telah penulis bahas pada bab temuan dan pembahasan di atas dalam rangka mencari titik temu terhadap permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya, maka dengan ini penulis dapat merumuskan beberapa simpulan dan saran, sehingga arah dan sasaran yang dijalankan oleh pemimpin pada kantor bupati Aceh Jaya dengan tipe dan fungsi kepemimpinan dapat kita pahami dan terlihat dengan jelas, berikut simpulan dan beberapa saran di bawah ini:

A. Simpulan

1. Tentang tipe kepemimpinan yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Tipe/gaya kepemimpinan yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya adalah ada lima tipe kepemimpinan antara lain: tipe kepemimpinan paternalistik, tipe kepemimpinan otokratik, tipe kepemimpinan demokratik, tipe kepemimpinan partisipatif dan tipe kepemimpinan liberal. Secara umum tipe kepemimpinan yang berjalan pada kantor bupati Aceh Jaya adalah bervariasi, walaupun demikian ada dua tipe kepemimpinan yang dominan dan lebih menonjol dalam pelaksanaannya dibandingkan yang lainnya diantara lima tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan paternalistik dan tipe kepemimpinan otokratik. Dengan demikian dapat disimpulkan yang bahwa tipe/gaya kepemimpinan yang dominan dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya adalah tipe/gaya kepemimpinan paternalistik dan tipe/gaya kepemimpinan otokratik.

Berkenaan dengan tipe/gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif dan liberal juga dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya. Kedua tipe kepemimpinan ini, demokratis dan partisipatif adalah memiliki karakter kepemimpinan yang sama, di mana gaya ini saran dan kritik mendapat peluang yang baik dalam bekerja, keputusan suatu kegiatan adalah hasil kerja sama dalam sebuah tim, unsur musyawarah dan mufakat adalah menjadi azas dalam bekerja. Pada kantor bupati Aceh Jaya saat ini tidak menjalankan gaya kepemimpinan tersebut secara maksimal, karena saat ini Aceh Jaya membutuhkan situasi kerja yang lumayan agresif di mana dalam waktu yang tidak terlalu lama Aceh Jaya harus dapat dibangun baik dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM) maupun pembangunan infrastruktur pada umumnya, dengan pertimbangan tersebut pimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya mengambil sikap gaya kepemimpinan yang harus secara maksimal difokuskan adalah gaya kepemimpinan otokratik dan paternalistik di samping tidak menghilangkan ketiga gaya kepemimpinan yang lain yaitu demokratis, partisipatif dan liberal.

Selanjutnya dengan gaya kepemimpinan liberal, para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya tidak menaruh pemikirannya secara khusus akan tetapi temuan membuktikan bahwa pimpinan kantor bupati Aceh Jaya juga menjalaninya, ini bisa saja antara para pegawai dalam memberi penafsiran terhadap pimpinan berbeda satu sama lain. Adapun pertimbangan pimpinan kantor bupati Aceh Jaya tidak menerapkan gaya kepemimpinan liberal secara maksimal, karena pegawai dan staf kantor bupati Aceh Jaya belum memadai dan belum mampu menjalaninya dengan gaya kepemimpinan liberal dan dapat dipastikan tidak akan tercapai hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan

demikian dapat disimpulkan yang bahwa tipe/gaya kepemimpinan yang dominan dijalankan pada kantor bupati Aceh Jaya adalah tipe/gaya kepemimpinan paternalistik dan tipe/gaya kepemimpinan otokratik.

1. Tentang pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya.

Pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada kantor bupati Aceh Jaya adalah bervariasi antara lain: fungsi kepemimpinan instruktif, fungsi kepemimpinan konsultatif, fungsi kepemimpinan delegasi dan fungsi kepemimpinan pengendalian. Fungsi ini saling mendukung dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pada kantor bupati Aceh Jaya. Dalam pelaksanaannya fungsi kepemimpinan delegasi, fungsi kepemimpinan konsultatif dan fungsi kepemimpinan pengendalian mendapat respon yang sangat memuaskan baik dari kalangan staf maupun kalangan pimpinan itu sendiri sedangkan pelaksanaan fungsi instruktif sedikit menurun respon penerimaannya dibandingkan dengan ketiga fungsi di atas, karena fungsi ini lebih berperan bagi kalangan staf sebab dalam pelaksanaan kegiatan staf lebih dituntut arahan dan instruksi langsung dalam bekerja.

Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan delegasi, fungsi kepemimpinan konsultatif, fungsi kepemimpinan pengendalian dan fungsi kepemimpinan instruktif dalam pelaksanaannya adalah dapat diterima dengan sangat baik serta menyenangkan oleh sebagian besar pegawai yang ada pada kantor bupati Aceh Jaya dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja secara maksimal.

3. Tipe/gaya kepemimpinan lebih menekankan kepada sistem sebuah kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin dalam meningkatkan prestasi

kerja, sedangkan fungsi kepemimpinan lebih memfokuskan kepada seni dalam menjalankan kepemimpinannya oleh seorang pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja. Jadi di sini keduanya sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

A. Saran

1. Pelaksanaan dan penerapan tipe/gaya kepemimpinan diharapkan kepada para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya untuk memperhatikan unsur demokratis dan partisipatif lebih maksimal atau dapat mengimbangi peranannya dengan tipe/gaya kepemimpinan yang lain, sebab secara kultur dan budaya kedua tipe ini lebih menyentuh dengan karakter para staf dalam bekerja dibandingkan dengan tipe otokratik dan paternalistik, dengan demikian kondisi kerja akan mengarah pada kondisi yang lebih normal dibandingkan dengan hanya memfokuskan pada salah satu tipe/gaya kepemimpinan apalagi tipe yang menjadi fokus adalah tipe yang berwatak keras dan tidak menghargai pendapat para staf/bawahan.
2. Kepada para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya agar menerapkan/menjalankan tipe dan fungsi kepemimpinan yang sesuai dan tepat baik secara budaya (kultur) adat dan kearifan lokal setempat di samping tipe dan fungsi tersebut dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan dalam bekerja bagi semua staf dalam rangka mencapai suatu tujuan.
3. Kepada para pimpinan kantor bupati Aceh Jaya untuk dapat mempertahankan penerapan fungsi kepemimpinannya yang telah baik dan diharapkan kedepan pelaksanaan fungsi kepemimpinannya dapat lebih baik lagi.

4. Kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan pada sebuah organisasi, maka para pimpinan harus bijak dalam menyikapi sebuah kepemimpinan, khususnya Aceh Jaya dan semua pemerintahan yang ada di kabupaten kota lainnya.
5. Demi kemajuan bagi pemerintah Kabupaten Aceh Jaya ke depan, diharapkan kepada semua elemen pemerintah dan masyarakat untuk bekerja keras dan tidak saling menyalahkan tapi saling memperbaiki terhadap kesalahan dan kekurangan yang terjadi dalam memimpin suatu daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. (1987). *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- Badan Pusat Statistik. (2008). *Aceh Jaya dalam angka*. Calang: Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Jaya.
- Cahyono. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit IBWI.
- Davis dan Newstrom. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Departemen Agama. (1981). *Kesejahteraan Sosial Masyarakatan, Proyek Pembinaan Hidup Beragama*. Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Dessler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi VII. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dharma. (1985). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Raja Wali.
- Ensiklopedi Umum. (1975). *Kepemimpinan*. Edisi kedua. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Handoko. (1985). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- (1997). *Manajemen*. Edisi III. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- (1998). *Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Liberty.
- Hill dan Caroll. (1997). *Organisational Theory and management: A Macro Approach*. New York: John Willey and Sons Inc.
- Hasibuan. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Materi pokok metodologi penelitian administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nainggolan, H. (1983). *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan ke IV. Jakarta: Penerbit Gramedia.

- Nasution. (1988). *Metode Penelitian Sosial*. Cet. 2. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Prawiro sentono. (1999). *Kebijakan Kinerja Kerja*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Ranupandojo. (1986). *Manajemen Personalia*. Jakarta: BPFE-UGM.
- Rivai. (2003). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rosita, Tita. (2007). *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Pprogram Magister/TAPM*. Cet. 1. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Schattschncir, E. E. (1975). *Leadership Theory*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (1991). *Organisasi kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta : Penerbit Gunung Agung.
- Supriadi, Dedi. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Adicita Karya Nusa.
- Tarwotjo, Harmanti dan Soeprpto. (1988). *Materi Pokok Kepemimpinan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wahjosumidjo. (1989). *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Yulk, Gary A. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhalind.

Nomor : Istimewa
Lampiran : -
Perihal : Mohon bantuan
Izin pengumpulan data.

5 Januari 2010

Yth. Bapak Sekretaris Daerah
Kabupaten Aceh Jaya
di -
Tempat

Dengan hormat, saya adalah mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka wilayah UPBJJ Banda Aceh mengharapkan bantuan bapak agar sudi kiranya memberi izin kepada saya:

Nama : Mukhtaruddin

Nim : 015220881


Prodi : Magester Administrasi Publik (MAP)

Untuk mengumpulkan data pada kantor bupati Aceh Jaya, dalam rangka penyusunan tesis guna penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka, dengan judul:

“KEPEMIMPINAN DAN FUNGSI-NYA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KEJA PADA KANTOR BUPATI ACEH JAYA”.

Demikian atas bantuan dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Wassalam
Penulis,


(Mukhtaruddin)
Nim. 015220881



PEMERINTAH KABUPATEN ACEH JAYA
 SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
 Jalan Mahkota Kuala Meurisi Calang Telp. (0654) 2210004 Fax. (0654) 2210004

Calang, 8 Januari 2010

Nomor : 080/ /2010
 Lmpiran : -
 Perihal : Izin pengumpulan data

Yth. Saudara Mukhtaruddin
 Mahasiswa Program Pascasarjana
 Universitas Terbuka
 Di -
 Tempat

1. Memenuhi maksud surat saudara Mukhtaruddin tanggal 5 Januari 2010 tentang izin pengumpulan data, dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Mukhtaruddin
 Nim : 015220881
 Prodi : Magister Administrasi Publik (MAP)
 Judul Tesis : Kepemimpinan dan fungsinya dalam meningkatkan prestasi kerja pada kantor bupati Aceh Jaya

2. Untuk maksud tersebut, di pihak kami tidak menaruh keberatan mahasiswa melakukan pengumpulan data pada kantor bupati Aceh Jaya, asalkan tidak bertentangan dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku .
3. Demikianlah untuk dimaklumi dan terim kasih.



SEKRETARIS DAERAH

Ir. RUMI AMIN, M. Agric. Sc

/Nip. 19590522 198811 1 001

Calang, 20 Januari 2010

Perihal: Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr (i)
Pegawai kantor bupati Aceh Jaya
di -
Tempat

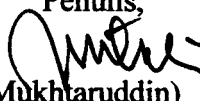
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

1. Sehubungan dengan ini kami sampaikan, dalam rangka penyusunan Tesis akan melakukan langkah-langkah penelitian dengan judul "Kepemimpinan dan fungsinya dalam meningkatkan prestasi kerja pada kantor bupati Kabupaten Aceh Jaya".
2. Untuk maksud tersebut kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) membantu pengisian kusioner (angket). Jawaban dari kusioner tersebut tidak mempengaruhi penilai terhadap kinerja bapak.
3. Semua data kami akan merahasiakannya, dan mohon dijawab dengan benar dan jujur sesuai dengan apa yang bapak/ibu alami, bukan berdasarkan seharusnya.
4. Atas kesediaan dan partisipasinya, diucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

- a. Isilah identitas (data pribadi) bapak/ibu dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
- b. Isilah semua nomor dalam kusioner, sesuai dengan alternatif (a dan b).
- c. Jawablah setiap bagian kusioner sesuai dengan petunjuk pengisian.

Wassalam
Penulis,


(Mukhtaruddin)
Nim. 015220881

PEDOMAN WAWANCARA

A. Identitas Responden

1. Nama :
 2. Pekerjaan/jabatan :
 3. Instansi/lembaga :
-

A. DAFTAR PERTANYAAN

4. Apakah bapak dalam memainkan perannya melalui perintah lisan maupun tulisan? Bagaimana kalau bawahan bapak menyampaikan kritikan, protes, saran dan masukan, bapak menerimanya atau bagaimana ?

Jawaban:

Perintah tetap saya lakukan baik tertulis maupun tidak tertulis (lisan) dan mengenai kritik, saran dan masukan saya terima tapi dilihat situasi dan kondisi kritiknya juga..... (wawancara dengan Wakil Bupati, Sekda dan Para asisten).

5. Apakah dalam pengambilan keputusan adanya kompromi dengan bawahan/staf bila mengalami banyak persoalan dalam bekerja, dan dalam bekerja ada diberikan kewenangan untuk stafnya ?

Jawaban:

Pengambilan keputusan adalah hak pimpinan tidak perlu menjadi protap untuk dikompromi dan wewenang akan diberikan sesuai dengan kemampuan..... (wawancara dengan para kepala bagian).

6. Apakah bapak sering mengabaikan peran dan fungsinya sebagai pemimpin atau kebebasan diberikan seluas-luasnya pada bawahan dalam bekerja ?

Jawaban:

Saya tidak mengabaikan peran dan fungsi sebagai pemimpin dan mengenai masalah kebebasan dalam bekerja juga tidak akan saya berikan artinya saya tidak mau dalam bekerja seenaknya menurut sekehendak hati bawahan karena dalam bekerja ada aturannya..... (wawancara dengan para kepala bagian).

7. Apakah bapak dalam memainkan perannya, bawahan selalu diawasi dalam bekerja dan semua keputusan/kebijakan ada ditangan pimpinan atau bawahan dalam bekerja kurang mampu ?

Jawaban:

Dalam menjalankan tugas setiap pekerjaan saya tetap mengawasinya, mengenai keputusan dan kebijakan kami yang bertanggung jawab dan masalah kemampuan staf/bawahan dalam bekerja sangat relatif sifatnya.(wawancara dengan para kepala bagian dan para Kasubag).

8. Apakah bapak selalu bekerja sama dengan bawahan baik dalam bekerja maupun dalam pengambilan keputusan, bagaimana dengan adanya kritik, saran dan masukan, dan sering adanya musyawarah serta tanggung jawab bersama dalam bekerja ?

Jawaban:

Kerja sama tetap dilakukan, kritik, saran dan masukan juga diterima serta musyawarah dan tanggung jawab bersama dalam bekerja akan dijunjung tinggi, dan ada hal-hal yang tidak perlu dilibatkan bawahan apakah itu dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab dan lain persoalan persoalan dalam bekerja.....(wawancara dengan para kepala bagian dan para Kasubag).

9. Apakah bapak dalam bekerja sering memainkan fungsi kepemimpinan instruksi dan bawahan/staf bapak senang dengan cara itu serta bagaimana dengan hasil kerja memuaskan ?

Jawaban:

Kita tetap melakukan perintah perintah dalam bekerja, mengenai dengan kepuasan bawahan dalam bekerja ada yang senang dan sebaliknya, masalah hasil kerja baik dan dapat diterima..... (wawancara dengan para kepala bagian).

- 10 Apakah bapak dalam menjalankan tugas (Tupoksi) sering melakukan konsultasi dengan bawahan dan bagaimana dengan hasil serta kepuasan staf dalam bekerja ?

Jawaban:

Kita selalu melakukan konsultasi dalam bekerja, bawahan/staf senang dalam bekerja, hasil kerja maksimal cara ini merupakan cara yang baik dan tepat menurut kami..... (wawancara dengan para kepala bagian dan para Kasubag).

- 11 Apakah bapak/ibu dalam menjalankan tugas, pelimpahan wewenang ada diberikan dan sesuai tupoksi dan bagaimana hasil serta kepuasan staf tercapai?

Jawaban:

Dalam bekerja memang ada diberikan kewenangan dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing masing, hasil kerja memuaskan dan pegawai senang dalam bekerja..... (wawancara dengan para staf).

- 12 Dalam bekerja kewenangan yang telah diberikan sering dikontrol dan diawasi, bagaimana dengan bimbingan dan arahan juga dilakukan terhadap pekerjaan yang telah dilimpahkan apakah bapak/ibu marah bila ini terjadi ?

Jawaban:

Dalam bekerja pengawasan, bimbingan, arahan dan kontrol sering dilakukan sebagai pengendalian dan bawahan tetap sportif menerimanya.(wawancara dengan para staf).

UNIVERSITAS TERBUKA

**KUESIONER
TENTANG TIPE/GAYA KEPEMIMPINAN
UNTUK SEMUA RESPONDEN (SAMPEL)**

1. Nama :
2. Nip :
3. Pangkat/gol :
4. Jabatan :
5. Instansi/lembaga :
6. Pendidikan :
7. Jenis kelamin :

Otokratis

8. Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu ingin mendapatkan kepuasan dirinya sendiri
- Ya
 - Tidak
9. Dalam menjalankan tugas apakah bapak menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Ya
 - Tidak
10. Apakah bapak dalam menjalankan tugas bawahan atau staf bapak dianggap sebagai pekerja semata-mata
- Ya
 - Tidak
11. Tidak menerima kritik dan saran dalam bekerja
- Ya
 - Tidak

Partisipatif

12. Selalu mengajak diskusi dengan bawahannya
- Ya
 - Tidak

13. Meminta pendapat dari bawahannya
 - a. Ya
 - b. Tidak
14. Berkonsultasi dengan rekan sejawat
 - a. Ya
 - b. Tidak
15. Mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan
 - a. Ya
 - b. Tidak

Bebas terkendali (Liberal)

16. Dalam menetapkan tujuan organisasi diserahkan pada bawahan
 - a. Ya
 - b. Tidak
17. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri, pemimpin hanya memainkan peran kecil
 - a. Ya
 - b. Tidak
18. Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab
 - a. Ya
 - b. Tidak
19. Mengabaikan kontribusi pemimpin
 - a. Ya
 - b. Tidak

Paternalistik

20. Apakah bapak dalam bekerja menganggap staf belum dewasa
 - a. Ya
 - b. Tidak
21. Bersikap selalu melindungi
 - a. Ya
 - b. Tidak
22. Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif
 - a. Ya
 - b. Tidak
23. Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya.
 - a. Ya
 - b. Tidak

Demokratik

24. Apakah dalam bekerja setiap pendapat, saran dan kritikan dari staf dihargai
 - a. Ya
 - b. Tidak

25. Dalam menjalankan tugas lebih mengutamakan kerja sama
 - a. Ya
 - b. Tidak

26. Dalam menjalankan tugasnya bapak ada melakukan musyawarah dengan staf atau bawahannya walaupun bapak sebagai seorang pengambil suatu kebijakan pada tempat kerja bapak
 - a. Ya
 - b. Tidak

27. Apakah menurut bapak dengan adanya kerja sama bisa meningkatkan prestasi kerja dengan baik
 - a. Ya
 - b. Tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

**KUESIONER
TENTANG FUNGSI KEPEMIMPINAN
UNTUK SEMUA RESPONDEN (SAMPEL)**

1. Nama :
2. Nip :
3. Pangkat/gol :
4. Jabatan :
5. Instansi/lembaga :
6. Pendidikan :
7. Jenis kelamin :

Fungsi Instruktif

8. Dalam bekerja oleh pimpinan memainkan strategi melalui perintah dan intruksi baik secara tertulis maupun secara langsung/lisan apakah leluasa atau senang dalam bekerja.
- Ya
 - Tidak
9. Setiap pekerjaan yang diberikan sudah adanya ketentuan yang baku kita cuma melaksanakannya saja baik itu bersifat perintah dan intruksi oleh pimpinan apakah puas atau senang dalam bekerja dan dapat mencapai hasil yang maksimal
- Ya
 - Tidak
10. Apakah dalam bekerja dapat menyenangkan bila semua persoalan keputusannya ada pada tangan pimpinan
- Ya
 - Tidak
11. Apakah dalam bekerja puas dan bisa menyenangkan apabila hubungan kerja diciptakan secara langsung dengan atasan saja sementara sesama kerabat tidak.
- Ya
 - Tidak

Fungsi Konsultatif

12. Apakah senang dalam pelaksanaan suatu kegiatan pimpinan sering mengadakan konsultasi dalam pengambilan keputusan
- Ya
 - Tidak

13. Apabila pimpinan sering melakukan konsultasi dalam hal mencari yang terbaik dalam bekerja, apakah hasil kerja bisa mencapai secara maksimal
 - a. Ya
 - b. Tidak
14. Apakah dengan fungsi konsultatif ini dijalankan oleh pimpinan, loyalitas antara atasan dan bawahan bisa tercipta dengan baik.
 - a. Ya
 - b. Tidak
15. Dengan loyalitas yang baik bisa menjamin prestasi kerja meningkat
 - a. Ya
 - b. Tidak

Fungsi Delegasi

16. Apakah senang dan setuju bila pimpinan melakukan pelimpahan wewenang dalam menjalankan tugas
 - a. Ya
 - b. Tidak
17. Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, bisa menjamin mendapatkan hasil kerja yang maksimal atau bisa meningkatkan prestasi kerja dengan baik
 - a. Ya
 - b. Tidak
18. Dengan adanya pelimpahan wewenang apakah pegawai mampu dan sanggup mengatasi segala persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan dan bisa dipertanggungjawabkan hasilnya.
 - a. Ya
 - b. Tidak
19. Dengan adanya pelimpahan wewenang dalam bekerja, dapat terjalin hubungan kerja sama dengan baik, baik vertikal maupun horizontal.
 - a. Ya
 - b. Tidak

Fungsi Pengendalian

20. Apakah senang dan puas dalam bekerja bila pimpinan menerapkan unsur manajemen seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan
 - a. Ya
 - b. Tidak
21. Apakah enak dalam bekerja bila fungsi pengendalian dilakukan dengan baik, dan dapatkah mencapai hasil yang maksimal serta dapat meningkatkan prestasi kerja.
 - a. Ya
 - b. Tidak

- 22 Dengan adanya pengendalian yang baik dilakukan pimpinan dalam bekerja apakah akan berprasangka yang bukan-bukan atau bisa menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan krisis kepercayaan pimpinan kepada stafnya dalam bekerja.
- Ya
 - Tidak
- 23 Apakah dengan adanya fungsi pengendalian yang dilakukan pimpinan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja staf.
- Ya
 - Tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

TABULASI DATA RESPONDEN

Tipe/gaya Kepemimpinan	Pertanyaan	Jumlah Responden	Yang Menyatakan (Ya)		Responden (YA)		% Kumulatif Thdp 4 Pertanyaan
			LK	Pr	Jumlah	(%)	
Paternalistik	1	60	30	10	40	67	67 %
	2	60	15	5	20	33	
	3	60	35	15	50	83	
	4	60	40	10	50	83	
Otokratik	1	60	38	7	45	75	65 %
	2	60	45	5	50	83	
	3	60	25	5	30	50	
	4	60	22	8	30	50	
Demokratik	1	60	15	5	20	33	37 %
	2	60	12	8	20	33	
	3	60	15	5	20	33	
	4	60	25	5	30	50	
Partisipatif	1	60	15	5	20	33	21 %
	2	60	8	2	10	17	
	3	60	8	2	10	17	
	4	60	6	4	10	17	
Liberal	1	60	4	1	5	8	15 %
	2	60	3	2	5	8	
	3	60	10	5	15	25	
	4	60	8	2	10	17	
Fungsi Kepemimpinan	Pertanyaan	Jumlah Responden	Yang Menyatakan (Ya)		Responden (YA)		% Kumulatif Thdp 4 Pertanyaan
			LK	Pr	Jumlah	(%)	
Delegasi	1	60	35	15	50	83	85 %
	2	60	45	10	55	92	
	3	60	40	10	50	83	
	4	60	40	10	50	83	
Konsultatif	1	60	35	5	40	67	77 %
	2	60	40	5	45	75	
	3	60	40	10	50	83	
	4	60	38	12	50	83	
Pengendalian	1	60	35	10	45	75	67 %
	2	60	35	10	45	75	
	3	60	25	5	30	50	
	4	60	35	5	40	67	
Instruktif	1	60	25	5	30	50	46 %
	2	60	20	5	25	42	
	3	60	15	10	25	42	
	4	60	25	5	30	50	

SRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH JAYA
QANUN KABUPATEN ACEH JAYA NOMOR 11 TAHUN 2008
TANGGAL 9 OKTOBER 2008 M

