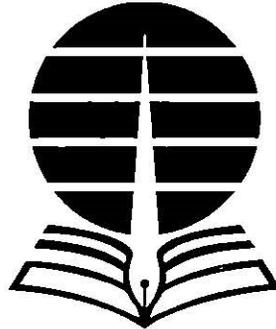


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PERTANIAN DAN
KETAHANAN PANGAN KABUPATEN NUNUKAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

ASMAR

NIM. 500895668

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT**THE ROLE LEADERSHIP OF THE HEAD DEPARTMENT
AGRICULTURE AND FOOD SECURITY OF KABUPATEN NUNUKAN**

Asmar

asmar.nunukan@gmail.com**Graduate Studies Program Indonesia Open University**

The purpose of this research is to explain the leadership role of Head Department Agriculture and Food Security of Nunukan District. The type of research used descriptive with qualitative approach and source of informant as much as 15 (fifteen) employees of Agriculture and Food Security Agency of Nunukan Regency consisting of 1 head of service, 1 secretary of service, 3 head of field, 1 head of financial sub-section, 1 head of general sub-section and staffing, 2 general staffing and staffing, 1 part of the programming and activity program staff, and 5 honorary staff.

Data and information are collected through informant sources discussed above with in-depth interviews, using Elu and Purwanto's theories (2012: 3.33-3.35) which presents 5 dimensions of leadership role namely; the vision role, the control role, the encourage role, and the information role. Based on the 5 dimensions contained in the above opinion is known result that (a) The Vision Role, not in accordance with what is wanted the organization, this is due to the communication is not unidirectional to not motivated subordinates as a whole; (b) The Relationship Role, has worked well, this can be seen from the actions of leaders who have carried out their responsibilities as heads of departments to become representatives of organizations, both within and outside the region; (c) The Control Role, the head of the agency in this role, is maximized because of the responsibility and communication of the leader is good, which ultimately affects the employee's knowledge of the duties and responsibilities as an employee in the organization; (d) The Encourage Role, has not looked good, this is due to poor communication problems, which have less impact on highly performing employees performing tasks, which leads to jealousy among employees, due to equality of treatment with low-performing employees; (e) The Information Role, has not gone well, and again this is due to poor communication problems due to lack of coordination and consultation that impact on employees who feel neglected

Keyword : The Role Of Leadership and Communication

ABSTRAK

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PERTANIAN DAN KETAHANAN PANGAN KABUPATEN NUNUKAN

Asmar

asmar.nunukan@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk menjelaskan peran kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan sumber informan sebanyak 15 (lima belas) orang Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan yang terdiri dari 1 kepala dinas, 1 sekretaris dinas, 3 kepala bidang, 1 kepala sub bagian keuangan, 1 kepala sub bagian umum dan kepegawaian, 2 staf bagian umum dan kepegawaian, 1 staf bagian penyusunan program dan kegiatan, dan 5 staf honorer. Data dan informasi dikumpulkan melalui sumber informan yang telah dibahas diatas dengan wawancara mendalam.

Dengan menggunakan teori Elu dan Purwanto (2012:3.33-3.35) yang mengemukakan 5 dimensi peran kepemimpinan yaitu; *the vision role, the vision relationship role, the control role, the encourage role, dan the information role*. Berdasarkan 5 dimensi tersebut yang terdapat pada pendapat diatas diketahui hasil bahwa (a) *The Vision Role*, belum sesuai dengan apa yang diinginkan oerorganisasinya, hal ini dikarenakan oleh komunikasi yang tidak searah hingga tidak termotivasinya bawahan secara keseluruhan; (b) *The Relationship Role*, telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari tindakan pemimpin yang sudah menjalankan tanggung jawabnya sebagai kepala dinas untuk menjadi perwakilan organisasi, baik ke dalam maupun luar daerah; (c) *The Control Role*, kepala dinas dalam peran ini, sudah maksimal karena tanggung jawab dan komunikasi pemimpin sudah baik, yang pada akhirnya berdampak pada pengetahuan pegawai mengenai kewajiban dan tanggung jawab sebagai pegawai dalam organisasi; (d) *The Encourage Role*, belum terlihat baik, hal ini dikarenakan oleh masalah komunikasi yang kurang baik, yang berdampak kurang dihargainya pegawai yang mempunyai kinerja tinggi dalam melakukan tugas, yang akhirnya menimbulkan kecemburuan antara sesama pegawai, karena persamaan perlakuan dengan pegawai berkinerja rendah; (e) *The Information Role*, belum berjalan baik, dan sekali lagi ini dikarenakan masalah komunikasi yang kurang baik dikarenakan belum dimaksimalkannya koordinasi dan konsultasi yang berdampak pada pegawai yang merasa terabaikan.

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan, komunikasi, Kepala Dinas

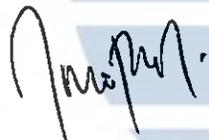
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.
 Penyusun TAPM : Asmar
 NIM : 500895668
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Sabtu / 11 November 2017

Menyetujui,

Pembimbing II

Pembimbing I



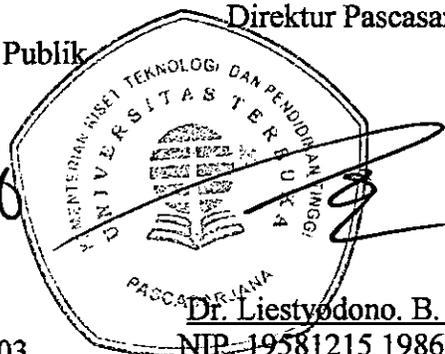

Dr. Djoko Rahardjo, M. Hum
 NIP. 19580625 199303 1 002

Dr. H. Muh Jamal Amin, M.Si
 NIP. 19641231 198903 1 034

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
 Program Magister Administrasi Publik

Direktur Pascasarjana

Dr. Darmanto, M.Ed:
 NIP. 19591027 198603 1 003

Dr. Liestyodono, B. I., M.Si
 NIP. 19581215 198601 1 009

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

PENGESAHAN

Judul Penelitian : Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan
Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan

Identitas Peneliti

Nama : ASMAR
NIM : 500895668
UPBJJ : 51.TARAKAN
Telepon : 081212331197
Email : asmar.nunukan@gmail.com

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 11 November 2017

Waktu : 09.30 – 11.00

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

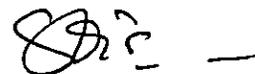
Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr Ali Muktiyanto, S.E., M.Si



Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si



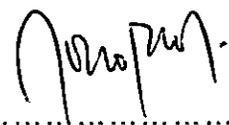
Pembimbing I

Nama : Dr. H. Muh. Djamal Amin, M.Si



Pembimbing II

Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M. Hum



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, 11 November 2017

Yang Menyatakan



ASMAR

NIM. 500895668

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subbhanahu Wata'ala, karena atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis/ Tugas Akhir Program Magister dengan judul **“Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan”** tepat pada waktunya.

Tesis/ Tugas Akhir Program Magister ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menunjang pelaksanaan penyusunan Tesis Program Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Penyusunan dan Penyelesaian Karya Ilmiah ini adalah berkat bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak.

Penulis menyadari bahwa karya ini jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya di masa yang akan datang.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M. Bus, Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawano Irianto, M. Si selaku Direktur Program Pasca Sarjana yang telah memberikan kesempatan serta dukungan kepada penulis sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.

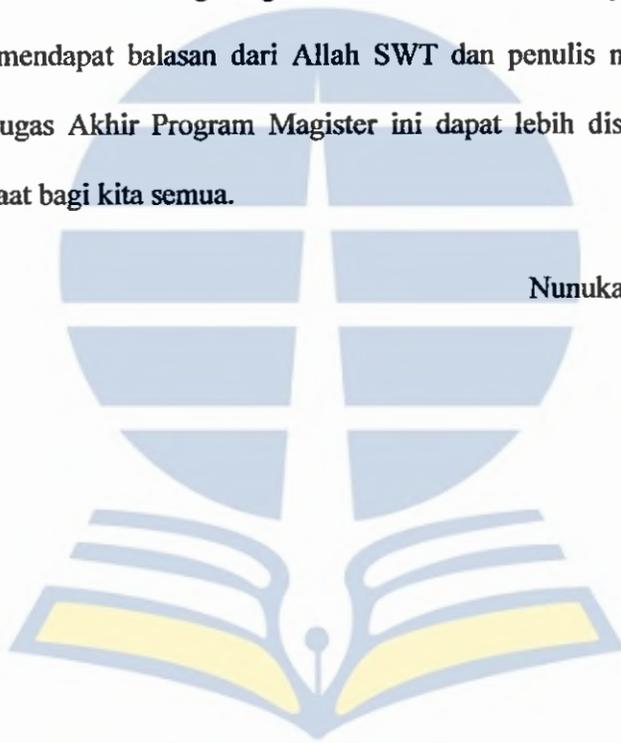
3. Bapak Dr. Sofian Arifin, M. Si selaku Kepala UPBJJ- UT Tarakan beserta staf yang telah memberikan dukungan dan bantuan bagi penulis dalam mengikuti program studi ini dengan lancar.
4. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, SE., M.Si selaku Ketua Komisi Penguji yang telah banyak memberikan masukan serta saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si selaku Penguji Ahli yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini dapat terselaikan dengan baik.
6. Bapak Dr. H. Muh Jamal Amin, M.Si selaku Pembimbing I dan Dr. Djoko Rahardjo, M. Hum selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan Penulisan Tesis ini hingga selesai;
7. Keluarga tercinta, Orang Tua Alm. H. Muh Said dan Hj. Riwaya yang senantiasa memberikan doa dan dukungan dalam menempuh pendidikan ini;
8. Istri tercinta Hj. Fithriyah Taufiq dan Anak tercinta Agung Al-Kautsar Asmar dan Adz Zikri Al-Hafidz Asmar yang selalu setia membantu, mendampingi, memberikan doa dan dukungan sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini;
9. Ibu Bupati Nunukan, Ibu Hj. Asmin Laura Hafid, SE, MM yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat mengikuti program studi ini;

10. Rekan-rekan Mahasiswa Universitas Terbuka Angkatan III Kabupaten Nunukan;
11. Seluruh teman-teman, atas bantuannya kepada penulis selama proses penyelesaian TAPM;
12. Seluruh pihak yang telah membantu pelaksanaan penulisan Karya Ilmiah ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT dan penulis mengharapkan semoga Tesis/ Tugas Akhir Program Magister ini dapat lebih disempurnakan sehingga bermanfaat bagi kita semua.

Nunukan, 11 November 2017

Peneliti



RIWAYAT HIDUP

Nama : Asmar
NIM : 500895668
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Massenreng Pulu / 31 Desember 1976
Riwayat Pendidikan : Lulus SDN INPRESS 3/77 di Massenreng Pulu
pada tahun 1988
Lulus Madrasah Tsanawiya Negeri di Wattampone
Pada Tahun 1991
Lulus SMA Negeri 1 di Nunukan Pada Tahun 1995
Lulus SI STIE di Makassar Pada Tahun 2001
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2001 s/d sekarang PNS di Pemerintah
Kabupaten Nunukan

Nunukan, 11 November 2017



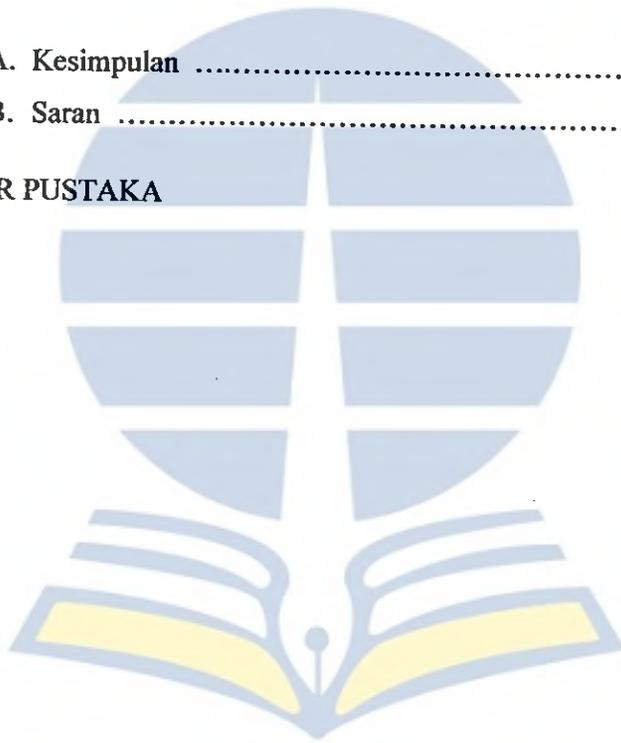
Asmar,

Nim. 500895668

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Lembar Pernyataan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. Konsep Administrasi Publik	8
2. Konsep Peran Kepemimpinan	11
3. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan	26
4. Konsep Gaya Kepemimpinan	33
B. Penelitian Terdahulu	36
C. Kerangka Berpikir	38
D. Operasionalisasi Konsep	40
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	42

B. Informan Penelitian	43
C. Instrumen Penelitian	45
D. Prosedur Pengumpulan Data	47
E. Metode Analisis Data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	51
B. Hasil dan Pembahasan Penelitian	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	97
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1 Kisi – kisi Pedoman Wawancara	46
Tabel 2 Daftar Riwayat Hidup Objek Penellitian	70
Tabel 3 Riwayat Diklat Struktural Objek Penelitian	70
Tabel 4 Riwayat Golongan Objek Penelitian	71
Tabel 5 Riwayat Pendidikan Objek Penelitian	71



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Bagan Kerangka Berpikir Penelitian	Hal 39
----------	--	-----------



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sesuai dengan amanat Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah maka pemerintah daerah mengatur dan mengurus urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Terciptanya pelayanan publik yang efektif efisiensi, transparansi dan akuntabel serta mendapat partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahannya, tergantung pada kesiapan pemerintah daerah dalam menata sistem pemerintahan. Sesuai dengan amanat undang – undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah direvisi menjadi Undang – Undang 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah dipandang perlu untuk menekankan pada prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*Good Governance*) mewujudkan pembangunan daerah yang desentralistik dan demokratis.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas

organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.. Di setiap organisasi pasti ada pemimpin dan dipimpin. Pemimpin harus berhubungan baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Pemimpin harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin pun bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang ia jalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab, namun sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan programnya bila orang yang bekerja

dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidangnya dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan bimbingan dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Kemampuan manusia berbeda-beda ada yang memiliki kelebihan dan ada yang terbatas kemampuannya dalam memimpin. Disini timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Organisasi dapat bersaing dalam situasi ekonomi yang berubah secara cepat, kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi serta pengembangan potensi dan kinerja bawahannya. Tanpa adanya dukungan antara pemimpin ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi. Pemimpin mengubah bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

Dengan demikian maka dapat dinyatakan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang cukup penting untuk tercapainya tujuan organisasi, hal ini juga tidak terlepas dari peran karyawan yang dipimpinnya, seberapa

jauh sifat, sikap dan kemampuan karyawan dalam menterjemahkan keinginan pemimpin untuk menghasilkan prestasi kerja yang maksimal.

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk untuk melaksanakan pembangunan pertanian dan ketahanan pangan dituntut untuk mampu mendukung terwujudnya visi dan misi Pemerintah Kabupaten Nunukan.

Adapun Visi Kabupaten Nunukan Tahun 2017-2021 sebagai mana tertuang dalam RPJMD adalah "Mewujudkan Kabupaten Nunukan Sebagai Sentra Pengembangan Agribisnis Berbasis Sumberdaya Lokal". Berdasar visi tersebut maka Peran Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan sangat besar dalam rangka mewujudkan visi dimaksud.

Untuk mendukung terwujudnya visi tersebut maka Dinas Pertanian dan ketahanan pangan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja Dinas akan meningkat jika kinerja pegawai juga meningkat selanjutnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin (Kepala Dinas).

Dimana peran yang dimaksud yaitu 5 peran pemimpin menurut Elu dan Purwanto (2012: 3.34-3.35), Menurut model yang dikembangkan oleh Elu dan Purwanto ada lima peran visioner yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin yaitu:

- a. Peran merumuskan visi (*the vision role*)
- b. Peran menjalin hubungan (*the relationship role*)
- c. Peran mengendalikan (*the control role*)

- d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*)
- e. Peran Pemberi Informasi (*the information role*)

Hasil observasi yang peneliti lakukan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan ditemukan beberapa permasalahan terkait dengan peran pemimpin, diantaranya :

- Lemahnya peran pengawasan dan pengendalian internal, hal ini terlihat dari hasil laporan pengawasan inspektorat yang menemukan kelebihan pembayaran pekerjaan, belum efektifnya petugas administrasi absensi pegawai sehingga banyak ditemukan PNS yang melakukan Dinas Luar tetapi statusnya hadir (40 %).
- Masih jarang nya pimpinan mengadakan rapat di setiap ingin di mulainya suatu kegiatan;
- Belum adanya sistem penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang tergolong lebih pekerjaannya dan berhasil.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui lebih mendalam mengenai peran kepemimpinan kepala dinas. Untuk itu pada penelitian ini peneliti menetapkan judul : “ *Peran kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan* “

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang diteliti dan menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimanakah

Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan dalam hal :

- 1) Peran Merumuskan Visi (*The Vision Role*)
- 2) Peran Menjalin Hubungan (*The Relationship Role*)
- 3) Peran Mengendalikan (*The Control Role*)
- 4) Peran Melakukan Dorongan (*The Encourage Role*)
- 5) Peran Pemberi Informasi (*The Information Role*)

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan kabupaten Nunukan dalam hal :

- 1) Peran Merumuskan Visi (*The Vision Role*)
- 2) Peran Menjalin Hubungan (*The Relationship Role*)
- 3) Peran Mengendalikan (*The Control Role*)
- 4) Peran Melakukan Dorongan (*The Encourage Role*)
- 5) Peran Pemberi Informasi (*The Information Role*)

D. Kegunaan Penelitian

Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

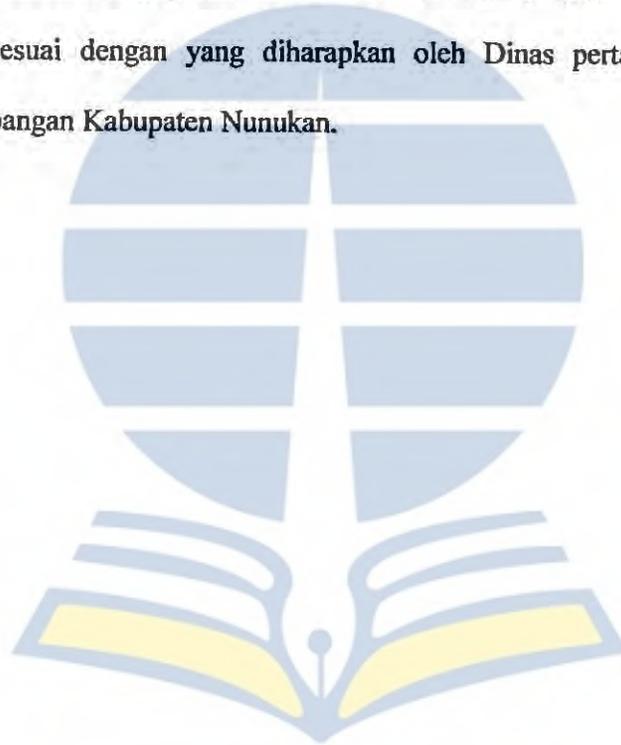
1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan perkembangan administrasi publik pada khususnya dan diharapkan mengembangkan wacana teoritis tentang peran

kepemimpinan kepala dinas serta menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik – topik terkait.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan acuan dalam rangka mengetahui peran kepemimpinan kepala dinas pertanian dan ketahanan pangan Kabupaten Nunukan dan menambah pengalaman maupun pedoman bagi penulis dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sehingga sesuai dengan yang diharapkan oleh Dinas pertanian dan Ketahanan pangan Kabupaten Nunukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Administrasi Publik

Menurut Handayaniingrat (2002:2) dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen sebagai berikut :

Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan catat - mencatat, surat - menyurat, pembukuan ringan, ketik - mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan (*clerical work*).

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan ketatausahaan yang meliputi kegiatan cata-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

Ada dua pengertian administrasi menurut Haryadi (2009:74), yaitu administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain. Sedangkan administrasi dalam arti luas adalah kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja

sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Gie (dalam Nuraida, 2008:1) menyebutkan bahwa administrasi adalah rangkaian aktivitas menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan keterangan yang diperlukan dalam setiap organisasi. Sedangkan menurut Warsidi (dalam Laksmi dkk, 2008 : 26) administrasi adalah rangkaian kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, mengadakan, menyampaikan, dan menyimpan bahan-bahan informasi yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan sebuah kegiatan mencatat, menyusun, mengelola, menghimpun data dan informasi yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

Gie (2009:9) dalam bukunya administrasi perkantoran modern mengatakan bahwa : "Administrasi secara luas adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu."

Administrasi secara luas tersebut menjelaskan bahwa serangkaian kegiatan yang memerlukan proses kerja sama dan bukan merupakan hal yang baru karena dia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia.

Menurut Siagian (2008:2) dalam buku Filsafat Administrasi mengatakan: "Administrasi adalah satu keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya."

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tentang administrasi oleh pendapat para ahli di atas bahwa pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu melalui suatu kerjasama di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya Peneliti akan mengemukakan pengertian Administrasi Publik menurut para ahli yang dikutip oleh Kencana (2006:24) dalam buku Ilmu Administrasi Publik sebagai berikut:

Menurut Prajudi (1982:272) dalam buku Administrasi dan Manajemen Umum mengatakan: "Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan."

Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik berhubungan dengan dua orang atau lebih yang bersifat dan membahas kenegaraan dalam suatu perjanjian untuk mengejar tujuan bersama di dalam suatu negara.

Menurut Abdulrachman (1959:2) dalam buku Majalah Administrasi Negara mengemukakan bahwa: "Administrasi Publik adalah ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara."

Pengertian administrasi publik diatas menjelaskan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari kekuasaan yang terdiri dari suatu badan atau lembaga politik-politik dari suatu negara ke negara lain .

2. Konsep Peran Kepemimpinan

Istilah peran dalam “Kamus Besar Bahasa Indonesia” mempunyai arti pemain sandiwara (*film*), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.

Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto (2002:243), yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Dari hal diatas lebih lanjut kita lihat pendapat lain tentang peran yang telah ditetapkan sebelumnya disebut sebagai peranan normatif. Sebagai peran normatif dalam hubungannya dengan tugas dan kewajiban dinas perhubungan dalam penegakan hukum mempunyai arti penegakan hukum secara total *enforcement*, yaitu penegakan hukum secara penuh. Sedangkan peran ideal, dapat diterjemahkan sebagai peran yang diharapkan dilakukan oleh pemegang peranan tersebut. Misalnya dinas perhubungan sebagai suatu organisasi formal tertentu diharapkan berfungsi dalam penegakan hukum dapat bertindak sebagai pengayom bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan ketertiban, keamanan yang mempunyai tujuan akhir kesejahteraan masyarakat, artinya peranan yang nyata.

Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*) yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan

suatu fungsi. Hakekatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan. Peran yang dimainkan hakekatnya tidak ada perbedaan, baik yang dimainkan / diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama. Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial. Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

Peran adalah suatu rangkaian yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok. Dalam kehidupan berkelompok tadi akan terjadi interaksi antara anggota masyarakat yang satu dengan anggota masyarakat yang lainnya. Tumbuhnya interaksi diantara mereka ada saling ketergantungan. Dalam kehidupan bermasyarakat itu munculah apa yang dinamakan peran (*role*). Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan seseorang, apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka orang yang bersangkutan menjalankan suatu peranan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas ada baiknya terlebih dahulu kita pahami tentang pengertian peran, (Miftah Thoha, 1997).

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Berdasarkan hal-hal diatas dapat diartikan bahwa apabila dihubungkan dengan dinas perhubungan, peran tidak berarti sebagai hak dan kewajiban individu, melainkan merupakan tugas dan wewenang dinas perhubungan.

Pemimpin berwenang untuk memberikan arahan ataupun penutan kepada setiap bawahannya, baik kepada manajer maupun karyawan perusahaan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mengelola organisasi dengan baik, dan mampu mempengaruhi konstruktif orang lain. Menurut Schutz dalam Mar'at (1984:32), bahwa fungsi pemimpin dalam organisasi diantaranya adalah menetapkan dan memantapkan tingkatan tujuan dan nilai kelompok, menetapkan dan mengintegrasikan bermacam-macam corak pikiran yang ada dalam suatu kelompok, dan mengoptimalkan penggunaan atau pemanfaatan kemampuan para anggota kelompok, serta membantu para anggota memecahkan masalah yang berhubungan dengan penyesuaian diri dengan realitas eksternal dan berhubungan dengan kebutuhan operasional.

Kartono (2011:38) berpendapat bahwa Pemimpin mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah jerami menjadi emas, jika seorang pemimpin dikatakan mampu membawa organisasi menuju kesuksesan. Pemimpin juga mempunyai tingkat kegagalan yang tinggi dan

nantinya dapat mengubah tumpukan uang menjadi abu, jika seorang pemimpin salah langkah dan tidak bijaksana dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu:

- a. Administrasi, mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- b. Fungsi sebagai top manajemen, mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, Siagian (1994) menyatakan terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Penentu arah untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Sebagai wakil dan juru bicara organisasi
- c. Sebagai komunikator yang efektif
- d. Sebagai mediator
- e. Sebagai integrator

Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Kartini Kartono (1994:81) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja,

mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Mintzberg dalam tulisannya yang berjudul "*The manager's Job : Folklore and Fact*", pemimpin atau manajer dapat diberi pengertian sebagai orang yang memimpin (bertanggung jawab atas) suatu organisasi atau salah satu dari sub unitnya. Dengan pengertian itu maka manajer bisa seorang presiden, mandor, manajer-pelatih sepakbola, ataupun kepala desa. Selanjutnya dikatakan bahwa tugas seorang pemimpin bisa dideskripsikan dalam bermacam peran atau satu set perilaku yang diidentifikasi dengan satu posisi tertentu. Status yang muncul sebagai konsekuensi dan otoritas formal yang dimiliki seorang pemimpin memunculkan beberapa peran yaitu :

1. Peran interpersonal (*Interpersonal role*)

Dalam hubungan interpersonal terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu :

a. Peran sebagai yang dituakan (*Figurehead role*)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan yang terkait dengan peran

interpersonal sering bersifat rutin tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan.

b. Peran sebagai pemimpin (*Leader role*)

Seorang pemimpin bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan yang terkait dengan itu berhubungan dengan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung. Yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedangkan yang berkaitan secara tidak langsung, seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya. Pengaruh pemimpin jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Otoritas formal memberi seorang pemimpin kekuasaan potensial yang besar, tetapi kepemimpinanlah yang menentukan sejauh mana potensi tersebut dapat direalisasikan.

c. Peran sebagai penghubung (*Liasion role*)

Pemimpin menjalin kontak di luar rantai komando vertikal. Pemimpin menumbuhkan dan memelihara kontak biasanya dalam rangka mencari informasi, akibatnya peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

2. Peran Informasional (*Informational Role*)

Dikarenakan kontak interpersonalnya, baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kontakannya yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tapi setidaknya tahu lebih banyak daripada stafnya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama dari tugas seorang pemimpin. Informasi tersebut terdiri dari:

a. Peran sebagai monitor (*Monitor role*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi. Informasi tersebut dapat berupa gosip, kassus, dan spekulasi yang masih membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

b. Peran sebagai disseminator (*Disseminator role*)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buah tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah satu kepada lain.

c. Peran sebagai juru bicara (*Spokesman Role*)

Sebagai juru seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional Role*)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan, terdapat empat peran pemimpin, yaitu :

a. Peran sebagai wirausaha (*Entrepreneur Role*)

Pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut eksis. Pemimpin juga harus mencari ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpin.

b. Peran sebagai pengendali gangguan (*Disturbance handler role*)

Pemimpin harus bisa sukarela sebagai agen pembaharuan, sementara di pihak lain peran sebagai pengendali gangguan memotret keharusan pemimpin untuk merespon tekanan yang dihadapi organisasinya. Di sini perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya situasi yang kuat sehingga tidak dapat diabaikan.

c. Peran sebagai mengalokasikan sumberdaya (*Resource allocator role*)

Disini terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasi. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpin.

d. Peran sebagai negosiator (*Negotiator role*)

Negoisasi merupakan “way of life” dari seorang pemimpin yang canggih. Negoisasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negoisasi merupakan bagian integral tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumberdaya organisasi.

Berdasarkan teori yang ada di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teori Kepemimpinan Visioner oleh Elu dan Purwanto (2012 : 3.34-3.35), karena teori ini mampu mengakomodir dan sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut model yang dikembangkan oleh Elu dan Purwanto ada lima peran visioner yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin yaitu:

a. Peran merumuskan visi (*the vision role*)

Nawawi (2000:122), visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Efektif atau tidak nya sebuah visi harus memiliki ciri –ciri seperti :

a) *imagible* (dapat dibayangkan); b) *desirable* (menarik), c) *feasible* (realities dan dapat dicapai); d) *focused* (jelas); e) *flexible* (aspiratif terhadap perubahan lingkungan); dan f) *communicable* (mudah dipahami). Kemudian visi bagi organisasi atau perusahaan dapat

digunakan untuk : a) Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan; b) Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya; c) Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (*corporate culture*).

Peran ini sangat penting karena pemimpin berfungsi untuk merumuskan visi. Tugas ini tidak harus dilakukan sendiri oleh pemimpin, pemimpin. Pemimpin dapat membentuk tim untuk membantunya merumuskan visi organisasi yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan presentase atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai. Rumusan visi perlu disusun agar menarik dan menggoda seluruh anggota untuk mencapainya. Untuk itu visi perlu disertai dengan rencana aksi. Rencana aksi ini diawali dengan perumusan tujuan dan langkah selanjutnya adalah motivasi.

Dari visi yang dirumuskan perlu diterjemahkan kedalam tujuan yang terukur. Misalnya ukuran tentang kualitas pelayanan dan waktu dengan adanya ukuran maka evaluasi ukuran tentang kualitas pelayanan dan waktu, dengan adanya ukuran maka evaluasi dan monitoring rencana pencapaian visi menjadi lebih terarah dan terukur. Langkah selanjutnya adalah bagaimana memotivasi, tindakan ini dilakukan pemimpin untuk memberikan energi dari menumbuhkan keinginan bawahan untuk melakukan sesuatu yang diharapkan oleh organisasi.

b. Peran menjalin hubungan (*the relationship role*)

Peran ini dapat dilakukan melalui tiga peranan yaitu membangun tim kerja, struktur personil, membangun jaringan dan perwakilan. Pertama, membangun tim kerja, tim kerja menurut Dewi (2007) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan *teamwork* diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Dalam membangun tim, sebuah tim dapat terus memperbaiki efektivitasnya dengan fokus pada lima kunci utama sebagai berikut :

- 1) *Goals* (tujuan) adalah apa yang dicita-citakan tim bersama-sama.
- 2) *Roles* (Peran) merupakan bagian masing-masing anggota tim mencapai suatu tujuan bersama;
- 3) *Procedures* (prosedur) metode yang diterapkan untuk membantu tim bekerjasama;
- 4) *Relationships* (hubungan) ikatan masing-masing anggota yang saling akurat satu dan lainnya;
- 5) *Leadership* (kepemimpinan) bagaimana pemimpin dapat mendukung pencapaian tim.

c. Peran mengendalikan (*the control role*)

Pada peran ini mendefinisikan masalah dan jalan keluar, pembuatan keputusan, mendelegasikan, dan pendeskripsikan kerja. Pemimpin berperan memegang, mendelegasikan sebuah lembaga yang dipimpinya. Kesuksesan lembaga tergantung bagaimana seorang pemimpin mampu mengupayakan dan berperan sebagai seorang figur yang diteladani dan dihormati yang profesionalisme adalah kunci dari keberhasilan peran itu, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target kebersamaan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kekuatan bangunan organisasinya.

Membuat keputusan adalah suatu proses memilih alternatif atau cara tertentu dari beberapa alternative yang ada. Pengambilan keputusan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Dalam organisasi besar, biasanya pembuatan dan pengambilan keputusan itu didasarkan atas data-data dan dokumentasi perusahaan yang didapat dari *survey*, laporan usaha, dan sebagainya. Setiap pemimpin memimpin suatu organisasi yang beranggotakan pegawai yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin, para pegawai yang bersikap netral terhadap kepemimpinan pemimpin maupun pengikut yang menolak kepemimpinan pemimpin. Mereka kemungkinan akan membentuk kelompok sosial yang mungkin saja memiliki tujuan, latar belakang

budaya, pendidikan dan kelas sosial yang berbeda. Keadaan ini berpotensi untuk menimbulkan konflik.

Jika terjadi konflik dan berkembang menjadi konflik destruktif, konflik tersebut mengganggu proses kepemimpinan karena konflik mempersulit pimpinan menciptakan sinergi, memperlemah daya tahan dan kompetitif organisasi, dan mengalihkan penggunaan sumber-sumber organisasi menjadi sumber untuk memperkuat kekuasaan pihak yang berkonflik. Konflik dalam batas tertentu memang bermanfaat untuk menciptakan sesuatu yang baru. Akan tetapi konflik menjadi tidak bermanfaat dan menghabiskan energi organisasi jika berkembang menjadi konflik destruktif. Disinilah tugas pemimpin untuk manajemen konflik agar konflik berkembang ke arah konflik konstruktif, dari sini kemudian mempersatukan, para pengikutnya agar mampu menciptakan sinergi positif.

d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*)

Peran ini dapat dilakukan dengan pengakuan, ganjaran dan dorongan. Untuk melancarkan tugas-tugas organisasi pemimpin perlu menetapkan sistem penggajian dan insentif. Sistem penggajian dan insentif yang baik dan adil adalah sistem yang mampu mendorong atau memotivasi orang untuk bekerja lebih keras. Imbalan dapat diberikan dalam bentuk materi maupun non materi. Imbalan dapat materi misalnya gaji, sedangkan imbalan nonmateri dapat berupa penghargaan dan pujian.

Ada beberapa langkah yang harus diambil sebagai pemberi dorongan yaitu a) merencanakan keberhasilan sebagai ajang belajar, b) tunjukkan komitmen dengan tertib secara langsung, dan c) menghargai dan mencintai keberhasilan meki sekecil apapun. Dalam melancarkan tugas-tugas organisasi, pemimpin perlu menetapkan sistem penggajian dan insentif. Sistem penggajian dan insentif yang baik dan adil adalah sistem yang mampu mendorong oang untuk bekerja lebih keras. Sistem yang adil adalah sistem yang mampu memberikan imbalan lebih kepada orang yang bekerja lebih keras (merit sistem). Imbalan dapat diberikan dalam bentuk materi maupun non materi. Imbalan meteri misalnya gaji sedangkan imbalan non materi dapat berupa penghargaan dan pujian.

e. Peran Pemberi Informasi (*the information role*)

Peran ini dapat dilakukan untuk membangun dan memelihara jaringan komunikasi, baik dari dalam maupun luar organisasi, memonitor dan menginformasikan, dan melakukan konsultasi dan monitoring. Menurut jogiyanto (1999:692) informasi dapat didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan uatu kejadian-kejadian yang nyata yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

Jaringan komunikasi sendiri merupakan sistem jalur komunikasi yang menghubungkan pengirim dan penerima menjadi organisasi sosial yang berfungsi. Jaringan ini mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya, dan posisi yang ditempati individu dalam jaringan memainkan

peran kunci dalam menentukan perilaku mereka dan perilaku orang-orang yang mereka pengaruhi.

Cara untuk melihat jaringan komunikasi adalah sebagai berikut Pertama, internal, eksternal keatas, kebawah, dan horizontal, sebagai jaringan yang dikelola dari arus informasi. Kedua kita dapat melihat sistem komunikasi organisasi sebagai jumlah dari kelompok subsistem jaringan komunikasi terkait dengan tujuan organisasi, ketiga kita dapat memeriksa kategori utama untuk mengklasifikasikan tujuan yang berbeda dari anggota organisasi. Empat, kita bias mempertimbangkan efek jaringan komunikasi tertentu pada kinerja organisasi.

Sebelum melihat jaringan komunikasi organisasi, perlu memahami hubungan antara bentuk jaringan dan fungsi pelaksanaan. Saluran komunikasi dapat bersifat formal dan informal, tergantung cara mereka menghubungkan jaringan. Komunikasi formal adalah komunikasi yang mengikuti rantai komando yang dicapai oleh hirarki wewenang sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi diluar dan tidak tergantung pada herarki wewenang.

Komunikasi ke bawah adalah mengalir dari peringkat atas ke bawah dalam herarki, komunikasi keatas adalah berita yang mengalir dari peringkat bawah ke atas suatu organisasi. Sedangkan komunikasi lateral adalah sejajar antara mereka yang berada tingkat satu wewenang. Komunikasi satu arah adalah pengirim berita berkomunikasi tanpa

meminta umpan balik, sedangkan komunikasi dua arah adalah penerima dapat dan memberi iklan.

Kemudian pemimpin sebagai *monitor role* (peran pemantau) adalah peranan yang mengharuskan seorang pemimpin untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan peran yang menempatkan pemimpin sebagai perunding (*negotiator*) baik dengan pihak-pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalah – masalah yang dihadapi organisasi.

Konsultasi menurut Zins (1993) adalah suatu proses yang didasarkan pada karakteristik hubungan yang ditandai dengan saling mempercayai dan komunikasi yang terbuka, bekerja sama dalam mengidentifikasi masalah, menyatukan sumber-sumber pribadi untuk mengenal dan memilih strategi untuk memecahkan masalah yang telah diidentifikasi, dan pembagian tanggung jawab dalam pelaksanaan dan evaluasi program atau strategi yang telah direncanakan.

3. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan

a. Pemimpin

Pemimpin/leader mempunyai macam-macam pengertian dari para ahli. Berikut ini terdapat beberapa definisi tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Menurut Hasibuan (2011:157), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Kartono (2010:18), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Kartono 2010:23) pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2009-119) bahwa pemimpin (leader) adalah :

- 1) Seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan.
- 2) Seseorang yang menjalankan kepemimpinan sedangkan pimpinan (manager) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Orang yang sama harus menjalankan dua hal secara efektif: manajemen dan kepemimpinan.
- 3) Orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan.

- 4) Kata “pemimpin” mencerminkan kedudukan seseorang atau kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan atau mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Wahjosumidjo (2010: 104) mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (to prod), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk

mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri dkk, 2009:72).

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Malayu Hasibuan (2013:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Suhardan dkk (2010:125) memaparkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan jika perlu melakukan pemaksaan kepada orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Wursanto (2005:196) mengartikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Fred E.Fiendler dalam Suhardan dkk (2010:125) mengartikan kepemimpinan sebagai individu dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Dengan kata lain bahwa pengaruh kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi.

Disamping pendapat yang telah diuraikan diatas, Kosasih (2005:78) juga mendefinisikan kepemimpinan yaitu sebagai tindakan atau tingkah laku, karena adanya perilaku pemimpin maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok. Dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok. Selanjutnya berdasarkan klasifikasi konsep kepemimpinan Kosasih (2005:78) juga menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang terkandung dalam kepemimpinan adalah :

- 1) Adanya seseorang yang disebut pemimpin
- 2) Adanya kelompok yang dipimpin
- 3) Adanya suatu tujuan atau sasaran
- 4) Adanya aktivitas
- 5) Adanya interaksi
- 6) Adanya kekuasaan

Dengan demikian bahwa peran dimensi kepemimpinan merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan. Hal ini telah banyak dibuktikan dan dapat dilihat dalam gerak langkah setiap organisasi. Peran kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran dalam mencari sebab-sebab jatuh bangunnya suatu organisasi. Dalam menyoroti pengertian dan hakikat kepemimpinan, sebenarnya dimensi kepemimpinan memiliki aspek aspek yang sangat luas, serta merupakan

proses yang melibatkan berbagai komponen didalamnya dan saling mempengaruhi.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin.

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam organisasi sebelum pemimpin melaksanakan tugas tugasnya adalah mengerti tentang definisi atau pengertian kepemimpinan. Hal ini mempunyai maksud agar seorang pemimpin benar benar tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana pemimpin akan melakukan tugas tugasnya itu, dan sikap apa yang harus diterapkan ketika memimpin bawahan agar bawahan dapat bekerjasama dengan baik dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Arep dan Tanjung (2002:235) menerangkan bahwa "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Kartono (2003:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan, selanjutnya Kartono juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Menurut Rivai (2004:2) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Sedarmayanti (2009:120) mengungkapkan bahwa pemimpin (*leadership*), adalah :

- 1) Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
- 2) Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 3) Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- 4) Proses member arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- 5) Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi.

4. Konsep Gaya Kepemimpinan

Gaya dapat diartikan sebagai perilaku atau cara berpenampilan (Gillies,1994). Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela (Paul Hersey & Ken Blanchard, 1997).

Wijaya dan Supardo (2006:4) mendefinisikan bahwa Gaya Kepemimpinan sebagai suatu cara dan proses yang kompleks dimana seorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan suatu organisasi dalam cara membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Sedangkan menurut Kartono (2006) gaya kepemimpinan adalah “Sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hanya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heldjrachman dan Husnan, 2002:224). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 1997:29).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Berdasarkan Pandangan dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah

pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan perilaku terhadap bawahannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi seseorang memerlukan gaya kepemimpinan yang baik sehingga bawahan merasa terlindungi, aman, mendapat kesejahteraan yang layak serta mempunyai sikap pengakuan terhadap pimpinannya.

Soekarso, 2010:44-45 menyebutkan dua jenis gaya kepemimpinan yang utama yaitu:

1) Gaya berorientasi pada Tugas (*Task Oriented*)

Adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada tugas, yaitu penetapan dan menstruktur tugas. Dalam hal ini termasuk pembagian kerja, penjadwalan, sistem prosedur, petunjuk pelaksanaan, dan sebagainya yang kesemuanya mencakup penekanan aspek teknis atau penyelesaian tugas pekerjaan.

2) Gaya Berorientasi pada orang (*people oriented*)

Adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada orang yaitu hubungan antar pribadi. Dalam hal ini mencakup saling percaya, menghargai gagasan bawahan, membangun kerja sama, peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya.

Gaya Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mngarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abl

Sujak, 2000:56). Dengan demikian dari seseorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini, adapun kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut penulis mengkaji terdahulu Penelitian sebelumnya yang pembahasannya kurang lebih seperti judul yang penulis ambil untuk menghindari dan membuktikan bahwa tidak terjadi plagiat / penjiplakan. Rujukan yang penulis jadikan acuan terkait dengan penelitian yang membahas tentang kepemimpinan dan kinerja, diantaranya :

1. Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Servhani (2006) terhadap 270 pegawai di 5 divisi produk industri dari 2 perusahaan Fortune 500, temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan control yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Akhirnya hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ramli dkk tahun 2014 tentang Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. Fokus pembahasan penelitian ini adalah terkait dengan peran interpersonal, peran

informasional, dan faktor yang menghambat kinerja pegawai yakni faktor fisik dan pekerjaan, serta faktor sosial dan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran camat selaku pemimpin sudah baik, dan tidak ditemukan faktor penghambat peningkatan kinerja pegawai.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ferry A. Marpaung dkk tahun 2014 tentang Peran Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Camat Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat. Fokus pembahasan penelitian ini adalah terkait dengan peran mempengaruhi, peran sebagai motivator, peran antar pribadi, peran informasional dan peran pengambilan keputusan, serta pembahasan terkait dengan faktor pendukung dan penghambat peranan kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran camat selaku pemimpin sudah berjalan baik, dan ditemukan faktor pendukung yakni dukungan staf dan sarana prasarana kerja, sementara faktor penghambatnya adalah Karakteristik pegawai yang berbeda, Kurang SDM, Kurangnya rasa tanggung jawab Pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu yang dilakukan sebagai mana tersebut di atas dibandingkan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan mengandung beberapa persamaan dan perbedaan, yaitu :

Persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah fokus penelitian sama terkait dengan kepemimpinan dan kinerja pegawai serta sama menelusuri faktor penghambat peran kepemimpinan. Sementara perbedaan adalah pada variable / konsep yang peneliti gunakan lebih luas membahas

tentang 5 peran pemimpin menurut Elu dan disamping itu juga lokus penelitian berbeda, meskipun sama-sama instansi pemerintah namun tugas dan tanggung jawabnya berbeda, kalau Kecamatan tugas dan tanggung jawabnya terkait dengan pelayanan administrasi kependudukan dan pelayanan umum sementara Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan sebagai lokus penelitian ini bertanggung jawab terkait bidang teknis pembangunan pertanian dan ketahanan pangan serta pemberdayaan masyarakat.

C. KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN

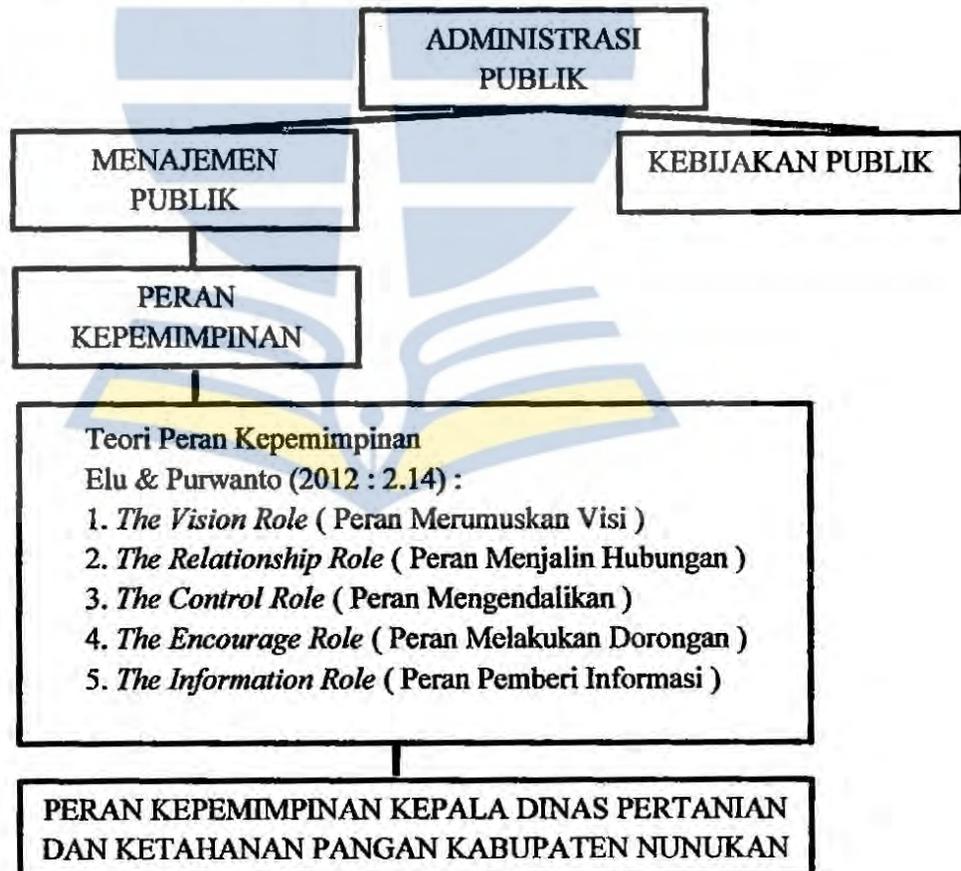
Kerangka teori digunakan untuk menjelaskan definisi operasional variable penelitian, menjelaskan hubungan antara satu dan lain variabel, menentukan metodologi penelitian secara akurat, menentukan metode analisis data yang tepat, dan menentukan cara penafsiran temuan secara objektif.

Irawan (2012 : 3.5-3.6) kerangka teoritik atau kerangka berpikir adalah penjelasan rasional dan logis yang diberikan oleh seorang peneliti terhadap pokok atau objek penelitiannya. Dengan bahasa yang lebih teknis kerangka berpikir adalah penjelasan rasional dan logis yang didukung dengan data teoritis dan atau empiris yang diberikan oleh peneliti terhadap variable-variabel penelitiannya beserta keterkaitan antara variable-variabel tersebut.

Pada pelaksanaan penelitian, terlebih dahulu menentukan variabelnya yang akan dijadikan acuan sebagai fokus penelitian, dimana dengan adanya kejelasan terhadap variable akan terarah dan terkonsentrasi dalam pengambilan data di lapangan. Selanjutnya setelah variable ditentukan, maka dimensi dan indikatornya akan ditentukan dengan jelas pula, karena kejelasan

dalam suatu penelitian akan memudahkan peneliti mendapatkan data yang akurat. Indikator merupakan tolak ukur dalam pelaksanaan sebuah kepemimpinan pada organisasi pemerintah maupun swasta, maka dengan demikian proses pengambilan data akan menjadi terarah dan mendapatkan hasil maksimal untuk menjadi harapan dari peneliti untuk membuktikan kebenarannya.

Kerangka berpikir sangat diperlukan karena kerangka berpikir inilah yang membimbing untuk berjalan menuju penelitian yang akurat. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas yang ingin dicapai, berikut kerangka berpikir pada bagan 1 di bawah ini :



Kerangka Berpikir diatas menggambarkan bahwa untuk mencapai kepemimpinan yang efektif disuatu unit organisasi harus benar-benar tepat dan pas dengan peran kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin agar diperoleh hasil yang bisa diperhitungkan dalam memajukan organisasi agar tujuannya tercapai.

D. OPERASIONALISASI KONSEP

Menurut Umar (2004:51) ia menjelaskan bahwa, “ Konsep merupakan sejumlah ciri yang berkaitan dengan suatu objek. Konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek tertentu yang mempunyai ciri yang sama”.

Operasional menurut Koentjaraningrat (1991:23) operasional adalah suatu yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Berkenaan dengan penelitian ini, penulis mencoba mendefinisikan mengenai Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

- a. Peran adalah suatu proses penyesuaian diri, sesuai dengan posisi maupun kapasitas yang telah di tentukan.
- b. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan sikap keteladanan, oleh atasan kepada bawahan guna tercapainya tujuan – tujuan organisasi, baik dengan memotivasi, mengambil keputusan, mengawasi,

mengarahkan sehingga bawahan tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

- c. Peran Kepemimpinan adalah suatu posisi penyesuaian diri, sesuai kapasitas yang telah ditentukan dalam mempengaruhi maupun memberikan contoh, kepada bawahan, baik dengan pemberian informasi, memotivasi, mengendalikan, menjalin hubungan, maupun dalam perumusan tujuan atau target yang ingin dicapai sebuah organisasi.
- d. Kepala Dinas adalah Aparatur Sipil Negara yang diberikan tanggung jawab yang lebih untuk memimpin Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berkapasitas untuk memimpin maupun mengarahkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi yang dipimpin
- e. Pertanian adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya hayati untuk menghasilkan bahan pangan, bahan baku, maupun sumber energi serta mengelola lingkungan hidupnya, dengan budidaya tanaman maupun bercocok tanam.
- f. Ketahanan Pangan adalah suatu kondisi, dimana tersedianya pangan yang cukup bagi setiap orang, pada setiap saat, dan tiap-tiap individu memiliki akses untuk memperolehnya baik fisik maupun ekonomi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian merupakan salah satu cara menemukan kebenaran atau untuk menyelesaikan persoalan. Irawan (2012:4.21) menjelaskan bahwa desain penelitian adalah rancangan (rencana) penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti. Desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan, kerangka teoritik, dan metodologi.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif Metode penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap apa yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2010).

Menurut Bogdan dan Taylor (1975) yang dikutip oleh Moleong (2007:4) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata - kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Selanjutnya penelitian kualitatif menurut Moleong (2007:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Selanjutnya dijelaskan oleh Williams yang dikutip Moleong (2007:5) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.

Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan dan menganalisis peran kepemimpinan kepala dinas pertanian dan ketahanan pangan kabupaten nunukan.

B. Informan Penelitian

Dalam buku Metode Penelitian Ilmu Sosial, Kerlinger mencoba mendefinisikan informan sebagai orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti, yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. (Idrus, 2009:91)

Informan dalam penelitian ini terbagi menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu :

- a) Informan Pangkal, yaitu orang yang memiliki kedudukan dan jabatan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.
- b) Informan Pokok, yaitu orang yang memiliki hubungan kerja dengan subjek penelitian serta informan tersebut menguasai informasi yang peneliti butuhkan.

- c) Informan Kunci, yaitu orang yang mengetahui dan terlibat langsung dalam kegiatan yang diteliti. Adapun yang peneliti tetapkan sebagai informan kunci dalam penelitian yaitu kepala bidang dan seluruh staf di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.

Untuk dapat menentukan ketiga informan tersebut, peneliti menggunakan 3 (tiga) kriteria, yaitu :

1. Kesediaan

Disini informan hanya bermanfaat bila memiliki keinginan untuk menjalin kerjasama dengan peneliti. Bila informan menolak menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, walaupun informasi yang dimilikinya berharga, informan tersebut sama sekali tidak bermanfaat bagi peneliti.

2. Komunikatif

Informan diharapkan memiliki kemampuan untuk menyampaikan informasinya dalam suatu bahasa yang dimengerti leh peneliti. Jika tidak, maka peneliti memperoleh pemahaman yang keliru dan kemungkinan bias salah sama sekali.

3. Obyektifitas

Informan adalah orang yang mampu membedakan pandangan dirinya dengan pihak lain serta mempunyai tujuan khusus bagi kepentingannya.

Dari definisi informan diatas serta kriterianya, peneliti berusaha menggali data dan informasi sebanyak-banyaknya dan memaksimalkan obyektifitas sehingga tidak timbul kerugian dan ketersinggungan dari berbagai pihak dalam penelitian ini. Sehingga hasil yang diharapkan dalam

penelitian ini dapat bermanfaat dalam mengatasi masalah yang ada pada lokasi penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Irawan (2012:4.19) Instrumen penelitian adalah alat untuk mengumpulkan data. Instrument mudah dibayangkan bila sesuatu yang diukur bersifat jelas (*tangible*) dan sebaliknya jika instrument sulit dibayangkan maka apa yang diukur bersifat tidak jelas (*intangible*). Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a) Data Primer

Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan informan/narasumber. Penentuan informan penelitian dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu sebuah teknik penentuan sampel dengan cara ditunjuk langsung, pertimbangannya adalah karena informan tersebut berkapasitas untuk di jadikan sebagai informan untuk memperoleh data sesuai dengan topik penelitian yang akan dilaksanakan.

Adapun rincian informan / narasumber sebagai berikut :

- Informan kunci / Key Informan : Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan
- Informan : Pejabat Administrasi (Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Seksi, Pejabat Pelaksana)

b) Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui penelusuran pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan dengan cara mempelajari dan mengkaji berbagai data

laporan, buku – buku referensi, laporan penelitian, jurnal yang berkaitan dengan judul penelitian.

Mengingat jenis penelitian yang digunakan Deskriptif Kaulitatif maka intrumen penelitian sesungguhnya adalah peneliti sendiri. Untuk memudahkan peneliti dalam menggali data dan informasi maka akan digunakan instrument berupa panduan wawancara (guide interview) dan pedoman observasi.

Adapun Tabel 1 kisi-kisi pedoman sebagai berikut :

No.	Informasi yang digali	Informan
1.	<i>The Vision Role</i> a. Peran sebagai perumus tujuan visi b. Peran sebagai pemotivasi visi c. Peran sebagai penghubung	Key Informan/Informan/ informan Lain
2.	<i>The Relationship Role</i> a. Peran sebagai pembangun tim kerja b. Peran sebagai pembangun struktur organisasi c. Peran sebagai pembangun jaringan d. Peran sebagai wakil organisasi	Key Informan/Informan/ informan Lain
3.	<i>The Control Role</i> a. Peran sebagai Petunjuk Jalan Keluar b. Peran sebagai Pembuat Keputusan c. Peran sebagai Pendelegasi Tugas d. Peran sebagai Pendeskripsian Tugas	Key Informan/Informan/ informan Lain
4.	<i>The Encourage Role</i> a. Peran sebagai Pemberi Pengakuan b. Peran Sebagai Pemberi Ganjaran c. Peran Sebagai Pemberi Dorongan	Key Informan/Informan/ informan Lain

5.	<i>The Information Role</i> a. Peran Sebagai Pendesain Jaringan Komunikasi b. Peran Sebagai Pemberi Informasi c. Peran Sebagai Konsultan dan Pemonitor	Key Informan/Informan/informan Lain
----	---	-------------------------------------

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif emik artinya mementingkan pandangan informan. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam oleh peneliti dengan frekuensi sesuai kebutuhan yakni sampai dengan informasi yang diperoleh jenuh.

a) Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung fenomena ditempat penelitian. Jenis observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi partisipan yaitu peneliti juga terlihat langsung dalam melakukan aktivitas di dalam objek yang diteliti. Alat observasi yang digunakan berupa hasil photo selama penelitian.

b) Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *indepth interview*, dimana dalam pelaksanaannya dituntut banyak informan yang dijadikan sumber yang akan diwawancara guna mendapatkan data yang lebih dalam dan terinci serta pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang

diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Tentang peran kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan. Disini diperlukan kemampuan dan kejelian pewawancara dalam melakukan pelacakan dan pendalaman terhadap bahan yang diperlukan oleh penulis.

Proses pengumpulan data ini akan menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara (*guide interview*), alat perekam suara, dan alat tulis menulis.

c) Dokumentasi

Menurut Arikonto (2002 :206) bahwa metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Artinya peneliti menggunakan teknik ini untuk mempelajari dan memahami dokumentasi tertulis. Adapun alat yang dimaksud pada penelitian ini berupa Peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, surat keputusan, dokumen-dokumen, arsip, dan bahan lainnya yang dapat dijadikan sebagai literature dalam menunjang penelitian ini.

Adapun Lokus dan waktu penelitian dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dengan sasaran pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan sejak Juli s/d September 2017.

E. Metode Analisa Data

Teknik yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data yang diperoleh adalah teknik analisa kualitatif dengan metode penelitian deskriptif yaitu analisis data yang melukiskan, menggambarkan serta menguraikan data-data yang diperoleh berdasarkan kenyataan yang sebenarnya dilapangan agar dapat diuraikan maknanya di dalam daya sesuai dengan masalah yang dibahas.

Analisis data dalam penelitian ini menurut Miles, Huberman (2014 : 31-33) di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu : *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing/Verifications*.

a) Kondensasi Data (Data Condensation)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris lainnya.

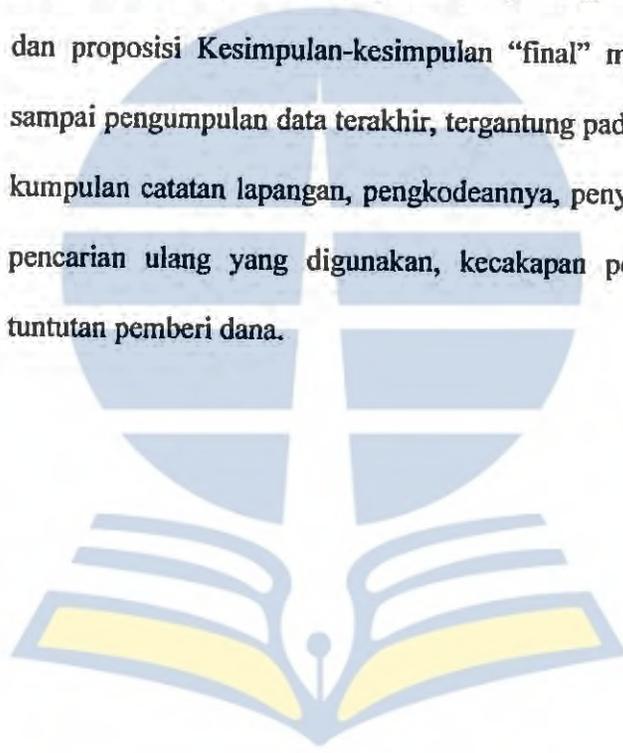
b) Penyajian data (*data display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan

sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman.

c) Penarikan Kesimpulan (*conclusion Drawing*)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data terakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana.



BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Daftar Riwayat Hidup

Tabel 2. Riwayat Hidup Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan

1	Nama Lengkap	Cholid Mohammad, SP	
2	NIP	19590717 198603 1 031	
3	Tempat / Tgl. Lahir	Samarinda (Kaltim), 17 Juli 1959	
4	Pangkat / Gol	Pembina Tk. I / IV b	
5	Jabatan / Eselon	Kepala Dinas / Eselon II.B	
6	Jenis Kelamin	Pria	
7	Agama	Islam	
8	Status Perkawinan	Kawin	
9	Alamat Rumah	Jalan	Fatahillah RT 10
		Kelurahan / Desa	Nunukan Tengah
		Kecamatan	Nunukan
		Kabupaten / Kota	Nunukan
		Provinsi	Kalimantan Utara
10	Keterangan Badan	Tinggi Badan (cm)	169 cm
		Berat Badan (kg)	84 Kg
		Rambut	Hitam Ikal
		Bentuk Muka	Oval
		Warna Kulit	Sawo Matang
		Ciri-ciri Khas	Kumis Tebal
		Cacat Tubuh	-

2. Riwayat Diklat Struktural

Tabel 3. Riwayat Diklat Struktural Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan

NOMOR	TGL	NAMA DIKLAT STRUKTURAL	THN
180/I/PRA-UM/TK.II/01/1986	01/01/1987	LPJ TK.II	1987
5704/ADUM/LAN/2002	01/07/2002	DIKLAT ADUM/DIKLAT PIM TK.IV	2002
15431/DIKLATPIM TK.III/DDN/2006	01/03/2006	DIKAT PIM TK.III	2006

3. Riwayat Golongan

Tabel 4. Riwayat Golongan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan

GOLONGAN	MASA KERJA GOLONGAN	NOMOR SK	TMT GOLONGAN
II/a (CPNS)	3 Tahun 2 Bulan	KP.330-1937/6/1986	01 Maret 1986
IV/a (PNS)	4 Tahun 4 Bulan	KP.340/219/SK/C2/IV/87	01 Mei 1987
II/b	8 Tahun 3 Bulan	08-17/00094/KEP/IV/91	01 April 1991
II/c	10 Tahun 3 Bulan	08-17/00002/KEP/IV/93	01 April 1993
II/d	12 Tahun 3 Bulan	08-17/00083/KEP/IV/95	01 April 1995
III/a	9 Tahun 3 Bulan	KP.420/1220/B.2.3/VI/97	01 April 1997
III/b	14 Tahun 9 Bulan	SK.823.3/III.3-3474/BKD	01 Oktober 2002
III/c	16 Tahun 9 Bulan	SK.823.3/086/BKD.III/VI II/2004	01 Oktober 2004
III/d	18 Tahun 9 Bulan	SK.823.3/002/BKD.III/IX /2006	01 Oktober 2006
IV/a	22 Tahun 3 Bulan	824.4/II.2-1381/TVVA/BKD/S010	01 April 2010
IV/b	26 Tahun 3 Bulan	823/154/Peg.I/II/2014	01 April 2014

4. Riwayat Pendidikan

Tabel 5. Riwayat Pendidikan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan

PENDIDIKAN	TAHUN LULUS	NAMA SEKOLAH	NOMOR IJAZAH
SD	1971	SDN 6 Krembangan Surabaya	SDT.055005
SMP	1974	SMPN V Surabaya	XIII Bb 02941
SMA	1977	SMAN. VIII Surabaya	XIII Ci 03480
D3	1992	APP (Ahli Penyuluhan Pertanian) Magelang	5/3B-NAK/APP/1992
S-I	2004	Institut Pertanian Malang	174/FP/SE/2004

B. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Guna memecahkan permasalahan penelitian ini, maka hasil penelitian peran kepemimpinan merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi. Peran kepemimpinan sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Suatu ungkapan betapapun canggih suatu

peralatan kerja, tersedianya biaya serta prosedur kerja namun jika peranan kepemimpinan masih jauh dari kata maksimal maka akan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Disinilah letak pentingnya faktor manusia dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh sebab itu pemimpin sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus maksimal dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi.

Maka dari itu, diperlukan peran Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan selaku pemimpin dan Pembina, mengayomi, memotivasi dalam organisasi, sehingga dengan begitu pegawai akan semakin mampu dan mudah dalam menjalankan tugasnya dengan begitu tujuan organisasi akan tercapai secara efektif, efisien dan berkedisiplinan.

Kemudian berdasarkan analisa penelitian, yang merupakan deskripsi hasil kajian yang mencakup peran pemimpin di lihat dari beberapa dimensi menurut Elu dan Purwanto (2012:3.33-3.35) yaitu : *the vision role, the vision relationship role, the control role, the encourage role, dan the information role*, guna memaksimalkan penelitian peran kepemimpinan Kepala Dinas dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan terhadap variabel, maka dalam memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian maka kajian dilakukan pada variabel peran pemimpin terhadap beberapa dimensi yaitu : peran merumuskan visi yang dikaji berdasarkan beberapa indikator yaitu : peran sebagai perumus tujuan visi, peran sebagai pemotivasi visi. Peran Menjalin Hubungan yang dikaji berdasarkan beberapa indikator yaitu : Peran sebagai

pembangun tim kerja, peran sebagai pembangun struktur organisasi, peran sebagai pembangun jaringan, peran sebagai wakil organisasi. Dan yang terakhir peran pengambilan keputusan yang dikaji berdasarkan beberapa indikator yaitu : peran sebagai wirausaha, peran sebagai pengendali gangguan, peran sebagai pengalokasi sumberdaya, peran sebagai negosiator.

1. Peran Kepala Dinas Dalam Membangun (*Visi The Vision Role*)

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan – tujuan bagi individu dan unit – unit kerja.

Visi berurusan dengan masa depan yang dikehendaki oleh organisasi. Visi juga merupakan pandangan kedepan guna mencapai tujuan bersama organisasi. Peran pemimpin dalam merumuskan visi dapat dilakukan dengan membentuk tim untuk membantunya dalam merumuskan visi tersebut. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan prosentasi (%), atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai.

Untuk melihat peran merumuskan visi kepala dinas pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan berkaitan dengan peran kepemimpinannya, terdapat dua indikator yang akan dibahas yaitu pertama, peran kepala dinas sebagai perumus tujuan visi dan kedua, peran kepala dinas

sebagai pemotivator visi. Berikut hasil wawancara dengan informan mengenai peran kepala dinas sebagaimana petikan hasil wawancara berikut ini :

a. Peran sebagai perumus tujuan visi

Visi yang sudah dirumuskan perlu diterjemahkan ke dalam tujuan tujuan yang terukur. Misalnya visi tentang tujuan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan mewujudkan sentra agribisnis yang tangguh, mandiri dan berdaya saing menuju ketahanan pangan yang kuat, bagaimana peran kepala dinas dalam memberikan pengetahuan kepada pegawainya, bagaimana bersama-sama mewujudkan visi dinas. Maka diperlukan peran kepala dinas dalam perumusan tujuan visi tersebut, agar tercapai yang diinginkan dalam segala kegiatan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan. Berikut hasil wawancaranya,

Informan 1 memberikan jawaban :

“Menurut saya, beliau memberikan ruang seluas-luasnya kepada staf untuk menyampaikan atau mengeluarkan ide-ide kegiatan yang dilaksanakan di semua bidang. Tetapi selalu dalam pengawasan, bapak selalu meminta bantuan saya selaku sekretaris dinas demi pengembangan kegiatan yang telah ada. Beliau juga sering mendorong para kepala bidang untuk mengevaluasi kegiatan yang sudah ada. Agar dapat berkembang kearah yang lebih baik”.(wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan jawaban :

“Dalam merumuskan visi ini kepala dinas sudah lumayanlah, karena banyak dibantu staf-staf yang berkompeten di bidang kami ni, apalagi visi ini sudah disusun dari tahun sebelum beliau datang. Jadi tinggal 50 % Lagilah beliau melaksanakan dengan kami ini”.(wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan jawaban:

“Kalau menurut saya, dalam merumuskan visinya beliau masih meneruskan visi kepala dinas sebelumnya agenda yang ingin diurus ini masih seputar peningkatan hasil produksi. Enak beliau yang sekarang ini punya staf yang pintar-pintar. Apalagi di bidang ini staf-staf yang ada sudah sangat berkompeten di bidangnya, paling beliau cuma tinggal mengawasi jalannya kegiatan dan memikirkan kegiatan apa yang dikerjakan selanjutnya”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 4 memberikan jawaban:

“kalo beliau ni termasuk pimpinan yang mudah dalam banyak hal, segala sesuatu dianggap mudah. Jadi untuk visi yang tinggal nerusin ini beliau termasuk antusiaslah. Tanggung jawabnya kurangnya untuk merumuskan visi ini.” (wawancara tanggal 25 Agustus 2017)

Artinya peran kepala dinas belum maksimal dalam merumuskan tujuan visi dengan staf yang ada dibawahnya. Hal ini berakibat terjadinya salah persepsi, kurangnya komunikasi, dan tidak ada kesatuan visi antara kepala dinas dan staf. Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menyemabkan visi yang akan dicapai tidak jalan sebagaimana mestinya.

Banyak hal yang belum dilakukan selama kepemimpinannya kepala dinas yaitu masih kurang seringnya diadakan rapat tiap bulannya atau minimal setiap akan dilaksanakan kegiatan, misalnya ketika mengadakan pelatihan atau workshop seputar peningkatan produksi hasil pertanian, maupun ternak kepada petani maupun peternak. Padahal banyak sekali yang akan dibahas disetiap kegiatan itu, minimal menyamakan persepsi antara staf dan pimpinan. Selain itu, hal ini dikarenakan beliau merupakan pejabat pindahan dari Dinas Perkebunan Kabupaten Nunukan,

kepala dinas masih mengikuti irama atau alur kerja dan pemikiran stafnya, hal ini bisa juga disebabkan karena tujuan-tujuan yang belum dipahami Kepala Dinas itu sendiri. Selain itu yang harus dijalaninya, mengingat beliau berasal dari Dinas Perkebunan Kabupaten Nunukan sebelum bertugas di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan ini.

Dengan kata lain bahwa sebuah pernyataan visi dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, kepala dinas harus menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit kerjanya.

Visi merupakan pandangan kedepan melampaui kemampuan mata kita untuk melihat. Kepemimpinan sejati sesungguhnya merupakan gambaran dari keinginan yang ditimbulkan oleh sebuah visi itu, yang dapat mengatur prioritas dan energi seorang pemimpin. Dia tahu dan yakin secara pribadi kemana dirinya akan membawa organisasi yang dipimpinya di segala tingkat.

Seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan visi dengan mengajak dan menarik para anggota organisasi. Apalagi pemimpin yang menunjukkannya dalam tindakan-tindakan nyata. Visi pemimpin memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu kepala dinas juga harus memiliki pemahaman atas kompleksnya kesejarahan, budaya dan sosial dalam konteks dinas pertanian itu sendiri.

Dari sinilah akan tampak ketika pemimpin mampu menerjemahkan tujuan visi tersebut bersama dengan staf-stafnya. Kemampuan ini dapat dilihat dari bagaimana kepala dinas dapat memotivasi pegawainya untuk melaksanakan visi yang dimaksud.

b. Peran sebagai pemotivasi visi

Setelah merumuskan tujuan visi, langkah selanjutnya kepala dinas berperan sebagai pemotivasi visi. Motivasi menurut Robbins (dalam Elu & Purwanto, 2012:2.14) merupakan proses yang melibatkan intensitas pribadi, arah tindakan, dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Dilihat dari hasil wawancara dengan informan mengenai peran kepala dinas sebagaimana petikan hasil wawancara berikut ini :

Informan 1 memberikan pernyataan :

“Sudah baik menurut saya, dengan memberikan seluas-luasnya keleluasaan berkreasi dan berinovasi maka staf dapat termotivasi mengerjakan semua pekerjaannya dengan efektif dan efisien”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“peran dalam memotivasi ini menurut saya agak kurang beliau ini, karna koordinasi yang agak longgar jadi kami agak kurang paham dengan beliau ini. Kami mengerjakan pekerjaan ini berjalan baik seperti biasanya sesuai dengan jadwal, karena seperti biasa staf-staf disini sudah punya motivasi diri yang baik”.(wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan pernyataan:

“ Nah kalau masalah motivasi kami menganggapnya beliau ini sudah lumayanlah memotivasi, itu juga karena staf-staf disini sudah mempunyai motivasi yang baik di diri mereka. Beliau ini tinggal menambah sedikit lagi saja perhatian tentang motivasi ini, karena jarang ada koordinasi. Untungnya sebageian kecil pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan sudah mempunyai

motivasi yang cukup tinggi untuk melakukan pekerjaannya, atau bias jadi karena tuntutan saja bekerja biar cepat selesai dan mendapat reward yang diharapkan".(wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 5 memberikan pernyataan:

"kalo dihubungkan dengan merumuskan visi tadi itu, sepertinya ada sebagian staf ini tidak termotivasi karena visinya saja kurang jelas. Agak kurang koordinasi jadinya visi itu jika motivasi pegawai sendiri masih kurang". (wawancara tanggal 25 Agustus 2017)

Artinya, peran kepala dinas belum berhasil sepenuhnya memotivasi pegawai untuk membantunya merumuskan visi tersebut. Hal ini dapat dilihat dari kurang rajinnya pegawai dalam melaksanakan kerjanya. Sebagai contoh ketika ada penawaran mengikuti kegiatan di lapangan, staf merasa terbebani. Namun, ketika digerakkan oleh kepala dinas atau sekretaris dinas, maka motivasi akan muncul kembali.

Dampaknya jika kepala dinas tidak memiliki andil yang kuat dalam memotivasi pegawainya agar visi yang diusung dapat tercapai dengan baik dan diinginkan oleh semua pihak dalam organisasi maka kesepakatan tidak akan tercapai. Misalnya jika ada. Misalnya jika ada jika ada kegiatan di luar kantor akan diberikan insentif yang lebih kepada stafnya atau minimal ada rasa kebanggaan memiliki dan bekerja di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.

Namun, jika dilihat, sebenarnya masih ada staf atau pegawai yang memiliki motivasi sendiri untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal ini dapat dilihat ketika banyaknya kegiatan pada Bidang Peternakan dan Kesehatan hewan mereka antusias menyelesaikan semua

pekerjaan yang sudah di buakan list oleh kepala bidangnya. Motivasi ini sudah tertanam dalam diri staf karena adanya kebanggaan jika sukses kegiatan mereka maka akan ada kepuasan pribadi dan tentunya reward yang didapat walaupun tidak terlalu besar.

Sebenarnya motivasi berfungsi untuk mendorong timbulnya gairah dan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja pegawai, memertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai. Motivasi juga merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan pegawai agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pegawai itu sendiri. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Dengan adanya motivasi maka pimpinan menumbuhkan dan memberikan energi bawahan untuk melakukan sesuatu. Jika kepala dinas tidak dapat menggerakkan pegawainya untuk melakukan sesuatu yang melibatkan factor-faktor intensitas pribadi, arah tindakan dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan, maka visi organisasi tidak akan tercapai dengan baik.

Lebih lanjut keberhasilan peran kepemimpinan kepala dinas sebagai pemotivasi ini dilandasi oleh kemampuannya dalam stabilitas, emosi dan rasa percaya dirinya. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku untuk bersikap niai yang tinggi seperti disiplin, loyalitas. Dan

berkompeten. Demi terwujudnya sumber daya manusia yang handal dan berdedikasi tinggi.

Jadi jika dilihat dari uraian di atas, maka pada dimensi merumuskan visi (*the vision role*) peran kepala dinas belum sesuai dengan apa yang diinginkan organisasinya, hal ini dikarenakan oleh komunikasi yang tidak searah dan mengakibatkan tidak termotivasinya kinerja bawahan secara keseluruhan.

2. Peran Menjalin Hubungan (*The Relationship Role*)

Peran menjalin hubungan untuk melihat peran menjalin hubungan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan berkaitan dengan peran kepemimpinannya terdapat empat indikator yang akan di bahas pertama, peran kepala dinas sebagai pembangun tim kerja kedua, peran kepala dinas sebagai pembangun struktur personil, ketiga, peran kepala dinas sebagai pembangun jaringan, dan keempat, peran kepala dinas sebagai pembangun perwakilan organisasi. Hasilnya dilihat dari wawancara dengan informan kunci mengenai peran kepala dinas sebagaimana petikan hasil wawancara berikut ini.

a. Sebagai pembangun tim kerja

Membangun tim kerja dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan kepala dinas guna mencapai tujuan yang diharapkan dalam organisasi. Banyak hal yang dilakukan untuk membangun tim antara lain menggunakan seremoni dan ritual-ritual, menggunakan symbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja,

mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan, dan mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim. Berikut hasil wawancara dari beberapa informan:

Informan 1 memberikan pernyataan:

“beliau pada dasarnya sangat menghargai tim yang dibentuk, tim kerja yang sudah terbentuk ini berkoordinasi dengan sekretaris dinas. Beliau mengharapkan adanya kolaborasi antara sesama tim kerja, karena kegiatan ini bukan produk bidang tetapi produk Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“beliau menganggap disetiap bidang sudah berjalan tim kerjanya, maka untuk peran ini beliau tidak melakukannya lagi. Koordinasi beliau tidak melakukannya lagi. Koordinasi beliau dalam setiap kegiatan setiap bidang khususnya bidang peternakan dan kesehatan hewan sudah solid menurut saya”. (wawancara Tanggal 22 Agustus 2017).

Informan 3 memberikan jawaban:

“tim kerja dibentuk sebenarnya dari awal kegiatan yang akan dilaksanakan, nah beliau tinggal terima beres. Mungkin saja menurut saya beliau ini masih baru, jadi hanya melihat cara kerja dan tim yang sudah solid. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017).

Informan 5 menambahkan :

“karena tidak sering mengadakan rapat atau koordinasi jadinya seperti sekarang ini tim kerja yang ada, untungnya staf-staf beliau sangat mengerti dan dapat beradaptasi dengan sesama anggota lainnya”. (wawancara tanggal 25 Agustus 2017)

Informan 6 memberikan jawaban :

“kalau menurut saya belum maksimal, mengapa? Karena kami ini ada yang belum diperhatikan dan ada juga yang diabaikan. Padahal kami ini butuh tim di instansi ini yang terdiri dari pemikir, pekerja, dan pengkritik. Jika pekerjaan dilongkarkan sedikit saja akan berdampak besar, contohnya di sekretariat kalau saja ada surat agak terlambat sedikit pasti kacau jadinya”. (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas belum berperan maksimal dalam membangun tim kerjanya. Hal ini disebabkan karena kepala dinas menganggap tim kerja sudah terbentuk dengan sendirinya dari sebelum beliau masuk ke Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan, kemudian staf tidak berani mengeluhkan apa dan bagaimana kendala pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Kepala dinas belum mampu dalam membina tim kerjanya secara maksimal dikarenakan juga oleh faktor kurangnya diskusi yang open-ended dan pertemuan problem-solving yang aktif, sedangkan pertemuan yang efisien (misalnya rapat, arahan saat apel pagi dan lain-lain) semacam ini berguna untuk mendiskusikan, memutuskan, dan melakukan pekerjaan bersama-sama agar semua permasalahan terselesaikan dengan bijak.

Selain itu, sering adanya pergantian personel atau mutasi pejabat membuat pegawai akan melakukan adaptasi lagi dengan rekan sesama pegawai lainnya. Kepala dinas tidak memiliki peran kunci seorang pemimpin dalam sebuah organisasi seperti a) membangun kepercayaan dan memberikan inspirasi pada tim b) membina anggota tim dan anggota kelompok sehingga meningkatkan tingkat kinerja c) memfasilitasi dan mendukung keputusan tim d) mengembangkan kemampuan tim e) menciptakan identitas tim f) mengantisipasi dan mempengaruhi perubahan g) menginspirasi tim sampai meningkatkan tingkat kinerja g) menginspirasi tim sampai meningkatkan tingkat kinerja g) mengaktifkan dan memberdayakan anggota kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan mereka

dan h) mendorong anggota tim untuk menghilangkan nilai yang rendah pada pekerjaan.

Selanjutnya peran kepala dinas sebagai pembangun tim kerja dapat digambarkan melalui membantu pegawai mengembangkan kecerdasan emosionalnya. Untuk mengembangkan pegawainya berkontribusi terhadap kecerdasan emosional tim dengan menciptakan norma-norma yang membangun rasa saling percaya diantara anggota.

Kepala dinas kemudian membahas bagaimana emosi ini mungkin mempengaruhi kerja pegawainya. Sebagai contoh, anggota tim mungkin mendiskusikan bagaimana perasaan mereka tentang pentingnya mereka dianggap dalam organisasi, yaitu memiliki rasa identitas sebagai bagian dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan sebagaimana yang dimaksud dalam pernyataan misi Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan itu sendiri.

Keberhasilan dalam hal ini memastikan bahwa tim memiliki keterampilan yang tepat dapat meningkatkan keberhasilan, ketiga kondisi ini yaitu saling percaya, identitas tim, dan keberhasilan tim merupakan dasar kerjasama dan kolaborasi. Selain itu, diperlukan hal-hal yang mampu membawa tim kerja menjadi solid yaitu a) kepedulian tiap anggota dan komitmen bersama, b) norma dan prosedur kerja yang sama, c) ketergantungan satu dan lainnya, d) keterbukaan pada tingkat lebih tinggi, e) kesamaan visi.

b. Sebagai pembangun struktur organisasi

Informan 1 memberikan pernyataan:

“beliau sudah memberikan peluang kepada bawahannya untuk berkembang tetapi semuanya diserahkan kepada individu itu sendiri. Untuk selalu mengembangkan dirinya menjadi profesional, sebab personel yang ditugaskan kepala dinas melalui sekretaris dinas itu adalah personel yang mempunyai kompetensi dan kepribadian dalam rangka melaksanakan kegiatan”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“beliau harusnya bisa menempatkan the right man dan the right place, bahwa orang itu pas duduk di bidang itu, dengan melihat kompetensi dan latar belakang”. (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas masih belum maksimal dalam memberikan perannya sebagai pembangun struktur personel, karena berbagai faktor yaitu kurangnya acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia dan kurangnya perencanaan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai itu sendiri. Disini terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasi.

Selanjutnya kepala dinas selaku pimpinan dalam organisasi hanya tinggal memeriksa lagi apakah akan berjalan dengan baik suatu pekerjaan didelegasikan dengan seseorang yang tidak berkompeten. Jika kembali melihat dari tugas pokok, dan fungsi bidang maka acuan itu dapat diterjemahkan sebaik-baiknya bagi staf yang ada.

Jika dilihat dari dua hal diatas, kebersamaan dapat dibangun dengan intensitas pertemuan tatap muka antara pimpinan dn pegawai, hal ini dapat dilihat dari seringnya rapat bulanan, penyelesaian konflik yang

terjadi jika dibutuhkan, dan kemampuan untuk membangun struktur personel, seperti contoh pada staf sekretariat apakah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan kearsipan. Padahal setiap personel diharapkan mampu mendalami kompetensi yang dimiliki.

Selanjutnya dalam pelaksanaan peran ini kepala dinas dapat memahami semua yang diperlukan bagi kemajuan dinas, dengan cara menyiapkan dana untuk pegawai agar dapat mengikuti setiap tahapan yang dibutuhkan dinas pertanian dan ketahanan pangan itu sendiri.

c. Sebagai pembangun jaringan

Jaringan adalah sistem jalur komunikasi yang menghubungkan pengirim dan penerima menjadi organisasi sosial yang berfungsi. Jaringan ini mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya, dan posisi yang ditempati individu dalam jaringan memainkan peran kunci dalam menentukan perilaku mereka dan perilaku orang-orang yang mereka pengaruhi.

Komunikasi dapat ditransmisikan dalam sejumlah arah dalam suatu organisasi dari bawah atau atas rantai organisasi. Horizontal untuk rekan-rekan di dalam atau di luar unit organisasi, atau dari unit luar lokasi organisasi formal itu. Saluran komunikasi dapat bersifat informal, tergantung cara mereka menghubungkan jaringan. Berikut ini hasil beberapa wawancara dari berbagai informan:

Informan 1 memberikan pernyataan:

“Di dalam membangun jaringan saya kira sudah berjalan dengan baik, jaringan internal maupun eksternal terbukti dari banyaknya kegiatan yang kita laksanakan yang itu adalah kegiatan yang kita laksanakan yang itu adalah kegiatan dari daerah-daerah. Tidak mungkin akan bisa kita laksanakan kalau tidak terbangun sebuah jaringan dengan baik, ini adalah betul-betull hasil kerja network atau jaringan yang sedang dan akan terus dibangun bapak kepala dinas sehingga kegiatan ke depan akan banyak dilaksanakan dengan pola yang baik karena memang kondisi APBD Kabupaten Nunukan yang terbatas”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017).

Informan 2 memberikan pernyataan:

“Kalau menurut saya, dalam membangun jaringan bapak sudah sangat ahli karena memang sudah sangat terbiasa berhubungan dengan urusan di luar dinas ini. (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan pernyataan:

“dalam hal ini beliau sangat bisa di andalkan, karena memang kebetulan beliau sangat mudah mendapat kepercayaan di luar dinas ini, di tambah lagi beliau memiliki orang-orang yang memang berbakat dalam bidang ini”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 7 memberikan jawaban:

“ Alhamdulillah selama ini yang saya lihat, beliau dalam hal membangun jaringan sangat bisa diandalkan, apalagi dari yang saya tahu beliau ini tipe pimpinan yang sangat ahli membangun komunikasi dengan orang-orang di luar dinas”. (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, peran kepala dinas sebagai pembangun jaringan disini sudah maksimal, ini dapat dilihat dari hasil wawancara di atas, kepala dinas sudah sangat ahli dalam membangun jaringan di luar dinas pertanian dan ketahanan pangan kabupaten nunukan, di tambah dengan adanya

bawahan yang memang sangat menguasai hal membangun jaringan di luar dinas.

Sebagai contoh ketika ada undangan koordinasi dengan pihak luar maupun pihak pertanian provinsi, beliau selalu merespon dengan sangat baik, bahkan langsung menghadiri acara-acara tersebut bersama stafnya, hal ini di karenakan oleh komunikasi yang sangat baik dengan pihak luar.

Ada beberapa keuntungan jika suatu organisasi membangun jaringan dengan pihak luar, yaitu:

- 1) Jaringan yang baik tidak hanya membantu dalam menambah relasi tetapi meningkatkan kualitas dalam suatu organisasi, awalnya jaringan dibangun paling baik melalui pembicaraan mulut ke mulut. Dengan membangun jaringan dan menambah pergaulan, akan jauh lebih banyak orang yang akan tertarik dengan produk dan jasa yang kita tawarkan. Seperti banyak yang diketahui, seorang individu gemar berbagi informasi kepada rekan dan sahabat mereka, termasuk membicarakan tentang keunggulan terbesar dalam memiliki relasi yang luas adalah bertambahnya koneksi organisasi. Dengan mengenal kita, orang akan menaruh kepercayaan lebih kepada kita, dan sebaliknya, kita dapat mendapatkan berbagai informasi yang berguna untuk kehidupan personal dan organisasi.
- 2) Memecahkan persoalan yang sama, mereka dapat mengatasi masalah dan dapat mengambil contoh bagaimana mereka menyikapi masalah tersebut dan menerapkannya dalam organisasi kita sendiri. Dalam arti

lain, kita akan bertemu individu lain melalui jaringan yang akan berperan sebagai mentor ketika berhadapan dengan persoalan.

- 3) Kesempatan yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya dengan mengenal banyak pribadi lain, pikiran akan menjadi lebih terbuka dan mengetahui akan adanya kesempatan baru yang dapat diraih. Kenyataannya, ketika mengenal lebih banyak orang, maka tidak akan pernah tahu apakah kita dapat menolong orang tersebut dimasa depan ataupun sebaliknya.
- 4) Bekerjasama dengan orang lain, juga dapat meningkatkan pengetahuan yang dapat digunakan dalam mengembangkan usaha organisasi.

d. Peran sebagai wakil organisasi

Menjadi wakil organisasi adalah tanggung jawab bagi seorang pemimpin karena kebijaksanaan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada pihak luar agar pihak tersebut mempunyai pengetahuan yang tepat tentang kehidupan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan perlu mengetahui keputusan lain yang telah dibuat oleh pimpinan yang lebih rendah, serta pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi sebagai pelaksanaan dari berbagai keputusan yang telah diambil. Berikut ini adalah wawancara dari beberapa informan sebagai berikut:

Informan 1 memberikan pernyataan:

“tentunya beliau sebagai top manager akan berperan sebagai figure sentral dalam mewakili organisasi baik dari luar maupun

dalam. Sekali lagi beliau dalam mewakili organisasi betul-betul menunjukkan bahwa figure dinas pertanian dan ketahanan pangan ada di tangan beliau. Dan ketika ada kegiatan-kegiatan yang sifatnya serenta ataupun bersamaan biasanya beliau selalu mewakilkan sekretaris dinas, dengan cara sekretaris dinas dengan tetap menjaga otoritas beliau sebagai kepala dinas, dengan kata lain saya menempatkan diri sebagai kepala dinas yang ditugaskan". (wawancara tanggal 21 Agustus 2017).

Informan 2 memberikan pernyataan :

"Kalau menurut saya, sudah terpeuhi kalau sebagai wakil organisasi ini karena beliau sering menghadiri acara-acara undangan dari pihak-pihak luar yang berhubungan dengan dinas pertanian dan ketahanan pangan maupun yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan lainnya. Beliau kalau keluar Kota Nunukan, beliau menjaga nama baik dinas ini. Otoritas ini sudah sangat baik jalannya kalau saya liha".. (wawancara 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan jawaban :

"kepala dinas sejauh ini lumayan sebagai wakil organisasi ini, saya lihat sih sering menghadiri undangan baik dari dalam kabupaten Nunukan maupun di luar Kabupaten Nunukan, seimbang jika terkadang beliau memberikan tanggung jawab untuk menghadiri undangan ke luar kota Nunukan kepada Stafnya. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Artinya, peran kepala dinas sebagai wakil organisasi di dalam Kabupaten Nunukan maupun luar Kabupaten sudah baik, hanya sesekali mempercayakan urusan ini kepada staf yang beliau anggap mampu hadir mewakili beliau dengan tetap dalam pantauan beliau, dalam memutuskan hal-hal yang penting untuk dinas.

Walaupun hal ini hanya sebatas menghadiri undangan-undangan urusan pemerintahan Kabupaten Nunukan, misalnya acara di DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah), rapat anggaran di DPKAD (Dinas Pengelolaan Keuangan, Kas, dan Aset Daerah, rapat kegiatan dan lain sebagainya.

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun sedikit kurangnya memandang pimpinan mereka mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih kepemimpinan yang menganut prinsip “keteladanan atau panutan”. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karenanya segala perilaku, perbuatan dan kata-katanya diharapkan selalu memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya.

Penampilan dan kesan positif seorang pemimpin dapat memberikan gambaran yang positif pula terhadap organisasi yang dipimpinya. Dengan demikian setiap pemimpin diakui juga sebagai tokoh yang mewakili dalam segala hal dari organisasi yang dipimpinya.

Jadi jika dilihat dari uraian diatas, maka peran kepemimpinan pada dimensi *the relationship role* telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari tindakan pimpinan yang sudah sangat menjalankan tanggung jawabnya sebagai kepala dinas untuk menjadi perwakilan organisasi, baik ke dalam daerah maupun luar daerah.

3. Peran Mengendalikan (*The Control Role*)

Pemimpin berperan memegang keberhasilan sebuah lembaga yang dipimpinya. Kesuksesan lembaga tergantung bagaimana seorang pemimpin mampu mengupayakan dan berperan sebagai seorang figur yang diteladani dan dihormati dan profesionalisme adalah kunci dari keberhasilan peran itu.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target kebersamaan,

mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kekuatan bangunan organisasinya.

Untuk melihat peran sebagai pengendali Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan berkaitan dengan peran keimpinannya ini, terdapat empat indikator yang dibahas pertama, peran kepala dinas sebagai pemberi petunjuk jalan keluar kedua, peran kepala dinas sebagai pembuat keputusan, ketiga, peran kepala dinas sebagai pendelegasi tugas, dan keempat, peran kepala dinas sebagai pendeskripsian kerja.

a. Sebagai pemberi petunjuk jalan keluar

Di dalam organisasi lumrah terjadinya konflik atau perselisihan antara sesama staf dan dengan pihak luar organisasi. Konflik inilah yang harus diselesaikan oleh kepala dinas sebagai pemimpin organisasi.

Untuk mengatasi konflik yang terjadi ada empat hal yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu: 1) Memiliki pengetahuan yang luas tentang dan kompleks tentang hubungan antar manusia, 2) Menerapkan pengetahuan tentang pengembangan dan pembinaan dengan bawahan, 3) Mempunyai kemampuan hubungan antar manusia, terutama dalam mempengaruhi orang lain, 4) Mempunyai sekelompok nilai dan kemampuan yang memungkinkan. Berdasarkan hasil wawancara yang didapat dari berbagai informan dibawah ini bahwa peran pemberi jalan hasilnya sebagai berikut:

Informan 2 memberikan pernyataan:

“beliau kadang kalau kami nemuin jalan buntu sering memberikan jalan keluar, walaupun kadang masih kurang maksimal jalan keluar tersebut. Karena beliau sering memantau urusan structural, jadi agak sedikitlah kendala yang kami hadapi”.(wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 menambahkan

“karena bidang sub. Bagian umum dan kepegawaian sudah memiliki personel pegawai yang paham akan pekerjaan, pendidikan yang mumpuni dan jaringan luas sepeninggalan sebelumnya maka tanpa petunjuk kepala dinas sudah bisa terlaksana dan kepala dinas cenderung kepada menerima saja”. (wawancara 24 Agustus 2017)

Informan 5 memberikan jawaban:

“kalau menurut saya pribadi, jalan keluar masih belum terlalu mengena maksud saya masih secara umum, tergantung siapa yang bermasalah itu misalnya, antar staf ada semacam gap, beliau masih belum mempertemukan orang itu atau belum mampu mencari jalan keluar yang tepat atau menyelesaikan masalah yang tergolong sensitive tersebut”. (wawancara tanggal 25 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas dalam peran ini masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya masalah yang belum terputuskan dengan baik, kemungkinan Organisasi manapun pastinya akan selalu mempunyai masalah dalam setiap hal, baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi.

Namun memberikan solusi harus disertai dengan menghadirkan pegawai yang bersangkutan ataupun penjelasan. Karena biasanya di setiap bidang, memiliki ahli-ahli dalam menyelesaikannya. Artinya, pemimpin selaku mediator dalam mengatasi konflik dengan mendorong kolaborasi

antara individu dan atau antara kelompok dalam organisasi ternyata bermanfaat dan efektif jika situasi yang dihadapi.

Hal di atas dapat dilihat dari ciri-ciri: 1) situasi yang dihadapi harus memiliki jalan keluar yang integrative untuk kepentingan yang dapat dikompromikan; 2) sasaran yang ingin dicapai dapat menumbuhkan keinginan belajar di kalangan pihak-pihak yang terlibat; 3) konflik yang dihadapi menuntut penggabungan dari berbagai pandangan yang bertolak dari perspektif yang berbeda; 4) situasi menuntut adanya komitmen berbagai pihak dengan menggabungkan berbagai kepentingan menjadi satu kesatuan.

Kepala Dinas sebagai pemegang keberhasilan sebuah lembaga yang dipimpinnya, baik buruknya, maju mundurnya lembaga tersebut tergantung bagaimana kepala dinas mampu mengupayakan dan berperan sebagai seorang figure yang diteladani dan dihormati. Profesionalisme adalah kunci dari keberhasilan peran itu, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target kebersamaan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kekuatan organisasinya.

Jika menghadapi masalah maka kepala dinas memberikan keputusan segera seperti terdapat hal-hal penting dalam menuntut diambilnya tindakan yang tidak populer, misalnya pengurangan dana, penegakan disiplin secara ketat dan tindakan sejenis lainnya serta timbul

masalah yang menyangkut kelangsungan hidup organisasi sebagai keseluruhan.

b. Sebagai pembuat keputusan

Dalam setiap kegiatan di organisasi, pasti akan menemukan sebuah situasi dimana seorang pemimpin mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara berbagai alternative. Pengambilan keputusan diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Misalnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternative terbaik dari alternative yang ada.

Informan 1 memberikan pernyataan :

“beliau memberikan keputusan yang telah ditelaah bukan otoriter dan dikaji dengan berbagai pertimbangan. Karena keputusan yang dibuat sebagai tanggung jawab sebagai seorang pimpinan atau kepala dinas. Karena tidak ada keputusan yang akan memuaskan semua pihak”.(wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan jawaban :

“beliau memberikan keputusan dengan sangat tegas disetiap hal. Contohnya mengenai hal kedisiplinan tidak sedikit pagawai (Honorer) yang memiliki catatan absen melebihi dari yang seharusnya mendapatkan teguran tegas dari beliau seperti, surat peringatan bahkan hingga pemberhentian. (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas pertanian dan ketahanan pangan dalam mengambil keputusan sudah tergolong optimal, hal ini dikarenakan ketegasan beliau di setiap hal demi kelangsungan organisasinya.

Hal ini dapat dilihat ketika ada beberapa pegawai (honorar) yang memiliki catatan absensi yang buruk dalam artian melakukan tindakan indisipliner, pimpinan selalu menindak tegas dengan memberikan sanksi baik berupa surat peringatan, bahkan jika memang ada bawahan yang benar-benar parah soal absensi, pimpinan tidak segan-segan mengambil keputusan untuk memberikan sanksi keras, berupa pemecatan.

Dampak positif dalam pengambilan keputusan ini harusnya dapat memberikan kesejahteraan organisasi tersebut namun penilaian yang dianggap sejahtera itu haruslah yang adil dan mendidik stafnya menjadi arif dan bijaksana.

Pada uraian diatas, dampak yang diakibatkan oleh pengambilan keputusan kepala dinas pertanian dan ketahanan pangan ini mengakibatkan timbulnya efek jerah, baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, khususnya mengenai hal kedisiplinan.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan biasanya secara bersama-sama dengan bawahan melakukan pemilihan dari beberapa alternative yang ada untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai. Dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek dan mampu mencari alternative pemecahan masalah, menganalisis setiap alternative yang rasional dan sesuai kebutuhan, informasi yang cukup dan baik, maka keputusan yang dibuat terjamin tingkat keakuratannya. Sebenarnya ada beberapa metode pengambilan keputusan yang bisa digunakan dalam sebuah organisasi yaitu: 1) kewenangan tanpa diskusi,

metode ini sering digunakan kalangan militer dan cepat dalam memutuskan dan cocok kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan rutin yang tidak perlu didiskusikan. 2) pendapat ahli, metode ini bekerja dengan baik, apabila seorang anggota kelompok yang dianggap ahli tidak diragukan kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggotanya, 3) Kesepakatan, metode ini melibatkan berbagai unsur dalam mengambil sebuah keputusan, seluruh anggota berpartisipasi penuh. Metode ini sangat penting khusus yang berhubungan dengan persoalan yang kritis dan kompleks. Namun nampaknya sudah beberapa dapat dilakukan oleh kepala dinas sebagai pimpinan tertinggi.

c. Sebagai pendelegasi tugas

Delegasi merupakan teknik yang harus dikuasai oleh setiap pemimpin. Dengan menguasai teknik ini, maka seorang pemimpin dapat mendelegasikan tugas kepada stafnya secara efektif dan stafnya menyelesaikan semua tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, staf merasa dihargai dan dikembangkan. Dengan demikian tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan menguntungkan bagi organisasi, staf, maupun pimpinan. Berikut hasil wawancara dari beberapa informan:

Informan 2 memberikan pernyataan :

“Beliau tidak bekerja sendirian, beliau mempunyai wewenang, namun pada implementasi pendelegasian ini diberikan kepada bidang-bidang dan juga memberikan pendelegasian tugas juga diberikan kepada saya selaku kepala bidang, misalnya ada masalah prinsip seperti masalah keuangan, hal-hal yang sifatnya urgen yang tidak bisa diputuskan oleh saya”.
(wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan :

“Sejauh ini saya rasa baik-baik saja, sudah baik pendelegasian tugasnya karena menurut saya sudah tepat sasaran mengenai hal pendelegasian, walau ada beberapa hal yang di percayakan kepada anggotanya, namun tetap tidak lepas dari pantauan beliau”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 5 memberikan jawaban :

“Kalau pendelegasian tugas beliau ini, dari apa yang saya lihat, di saat urusan tersebut bersifat sangat urgent, bapak pasti akan turun tangan sendiri, lain hal ketika ada beberapa agenda yang nyaris dalam waktu bersamaan, beliau pasti mendelegasikan kepada Bapak Sekretaris Dinas, maupun Kepala-kepala Bidang yang dirasa berkompeten, namun tetap dalam pengawasan beliau”(wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya peran kepala dinas sebagai pengendali tugas ini sudah maksimal, dengan komunikasi yang sangat baik, kepada bawahannya dan tetap dalam pengawasan pimpinan, dimana komunikasi dalam kepemimpinan melibatkan dua pihak, yaitu yang memimpin dan pihak yang dipimpin.

Seorang pemimpin sering sekali merasa bahwa pemimpin sudah menyampaikan suatu pesan kepada bawahannya secara jelas. Berarti, bawahannya harus menjalankannya dan selanjutnya mengomunikasikan dengan jelas dan menarik apa yang menjadi keinginan atau visinya. Padahal kadang bawasan kurang memahami apa yang dimaksud oleh pemimpin itu sendiri, dan ini biasa disebut dengan istilah *miss communication*.

Namun dalam peran ini, istilah diatas, nyaris tidak ada, dikarenakan pola komunikasi pemimpin dan bawahan sudah sangat baik,

menyangkut pendelegasian. Meskipun begitu pemahaman mengenai proses komunikasi, demi memaksimalkan kepada dinas melakukan delegasi dengan efektif, maka berbagai langkah dapat dilakukan yaitu: 1) Tetapkan tujuan, bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka, 2) Bawahan harus diberi informasi dengan jelas tentang apa yang mereka pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya organisasi mana yang ditempatkan dibawah wewenangnya, 3) Berikan motivasi kepada bawahan, kepala dinas memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan pada bawahan harus melakukan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan, 4) Meminta penyelesaian kerja, kepala dinas memberikan pedoman bantuan dan informasi kepada bawahannya, 5) Berikan latihan, kepala dinas perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya, 6) Adakan pengawasan yang memadai, sistem pengawasan yang terpercaya (biasanya ada laporan setiap selesai kegiatan) dibuat agar kepala dinas tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerja bawahan terus menerus.

Ketegangan atau tingkat stress yang tinggi pada anggota organisasi juga salah satu faktor gagalnya oendelegasian tugas yang diberikan kepada bawahan. Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Jika keputusan tersebut tidak tepat maka pegawai menjadi tidak terarah cara kerja dan tujuan yang ingin dicapai.

Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pimpinan kepada pegawainya untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakan secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan kerana kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh kepala dinas seorang diri.

d. Pendeskripsian Kerja

Deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana melakukannya, dan dalam kondisi seperti apa jabatan tersebut dilaksanakan. Informasi ini pada gilirannya dapat digunakan untuk menulis spesifikasi jabatan, yaitu daftar pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan secara memuaskan.

Deskripsi pekerjaan yang lengkap akan benar-benar membantu dalam memandu proses seleksi, pelatihan, pengajuan prestasi dan perencanaan kompensasi. Tanpa deskripsi pekerjaan, bagaimana kepala dinas dapat membuat penilaian yang akurat dan adil bagi stafnya. Berikut hasil wawancara dari beberapa informan :

Informan 1 memberikan Pernyataan :

“pada saat ini setiap pegawai di dinas ini lumayan ngerti dengan masing-masing tugas mereka, beliau hanya memantau dari jauh tetapi tidak pernah lepas dari koordinasi beliau. Seperti ada masalah yang agak susah beliau pasti membantu mencari jalan keluar”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“kalau menurut saya, staf-staf saya sudah berjalan dengan sendirinya tanpa ada job description dari beliau, paling beliau

memantau saja, ntar jika ada masalah nah baru lah beliau berkoordinasi dengan yang berhubungan dengan hal-hal yang akan diselesaikan". (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan pernyataan:

"kepala dinas sejauh ini belum pernah memberikan pendeskripsian kerja, karena di bidang ini sudah lumayan paham akan tupoksi masing-masing, jadi aman saja."(wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 7 memberikan pernyataan:

"mengenai hal job deskripsi ini beliau sangat diuntungkan dengan banyaknya orang-orang yang ada dibawah beliau ini, yang sangat berkompeten di bidangnya masing-masing, mereka sudah sangat faham sekali dengan job deskripsi mereka masing-masing, jadi beliau hanya tinggal memantau jalannya kegiatan". (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas pertanian dan ketahanan pangan sebagai pemberi job description sudah lumayan maksimal. Pembuatan deskripsi pekerjaan (*job description*) wajar dilakukan melalui suatu analisis jabatan. Meskipun dari hasil wawancara dapat di lihat kepala dinas masih sedikit menyerahkan kepada kepala bidang masalah job deskripsi tugas staf-stafnya. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya komunikasi antara pemimpin dan stafnya.

Dalam hal ini kepala dinas memerlukan berbagai informasi dalam hal pendeskripsian pekerjaan agar tercapai apa yang diharapkan organisasinya, yaitu: 1) kompensasi: dimana informasi analisis pekerjaan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Besarnya gaji atau upah karyawan bergantung pada pekerjaan apa yang pegawai lakukan dalam organisasi. 2) penilaian prestasi : kinerja mengembangkan standar kinerja yang jelas dan realistis

dapat mengurangi problem komunikasi dalam umpan balik penilaian kinerja antar pimpinan, pengawas, dan karyawan, 3) keselamatan dan kesehatan: informasi yang diperoleh dari deskripsi pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan. 4) pelatihan dan pengembangan: deskripsi pekerjaan harus memberi gambaran tentang aktivitas, keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. 5) menentukan kewajiban yang tidak ditugaskan: deskripsi pekerjaan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.

Jadi dimensi *the control role* peran kepemimpinan kepala dinas sudah maksimal, dikarenakan komunikasi yang baik dan tanggung jawab sebagai pemimpin sudah baik. Pada akhirnya berdampak pada pengetahuan pegawai mengenai kewajiban dan tanggung jawab sebagai pegawai dalam organisasi.

4. Peran Melakukan Dorongan (*The Encourage Role*)

Demi kelancaran tugas-tugas organisasi, pemimpin perlu menerapkan sistem penggajian dan insentif. Sistem penggajian dan insentif yang baik dan adil adalah sistem yang mampu mendorong atau memotivasi orang untuk bekerja lebih keras. Imbalan dapat diberikan dalam bentuk materi maupun nonmateri. Imbalan materi misalnya gaji, sedangkan imbalan nonmateri dapat berupa penghargaan dan pujian.

Untuk melihat peran sebagai pengendali Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan berkaitan dengan pertan

kepemimpinannya, terdapat empat indikator yang akan dibahas pertama, memberikan pengakuan kepada bawahan kedua, memberikan ganjaran pada bawahan, ketiga, memberikan dorongan pada bawahan.

a. Sebagai pemberi pengakuan pada bawahan

Salah satu cara lain untuk tetap menjaga motivasi staf adalah dengan memberikan pengakuan pada hasil kerja mereka. Jika basil pekerjaan staf dalam organisasi baik dan melebihi prioritas, tidak ada salahnya pemimpin memberikan ucapan terimakasih atau memberikan pengakuan padanya. Ini akan membuat karyawan itu merasa dihargai dan akan berusaha menjaga kinerjanya tetap luar biasa. Berikut hasil wawancara beberapa informan tentang peran ini.

Informan 1 memberikan pernyataan:

“beliau menyadari bahwa ada bawahan yang berprestasi, ada yang kurang berprestasi da nada pula yang hanya ditambah lagi prestasinya. Misalnya ketika beliau memberikan kemudahan-kemudahan kepada bawahan”. (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“nyaris maksimallah beliau ini dalam memberikan pengakuan pada bawahan, dilihat dari seringnya beliau memberikan kepercayaan kepada kami langsung untuk menyelesaikan semua kegiatan kami tanpa ada hambatan dari beliau, ini kalau menurut saya yah”. (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan jawaban:

“beliau dalam hal ini belum tampak pada bawahan karena kadang orang mengkomunikasikannya secara baik, beliau jarang rapat jadi kadang konflik berkembang dan selesai dengan sendirinya” (wawancara 24 Agustus 2017)

Informan 7 memberikan jawaban:

“Kalau sebagai pengelola konflik bapak ini cenderung peredam, pengakuan beliau terhadap bawahan sudah baik, kadang malah terlalu berlebihan.” (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas sudah memberikan andil besar bagi bawahannya sebagai partner kerjanya. Dan kepala dinas juga sudah lumayan menghargai setiap peran yang telah dimainkan oleh semua pihak dalam menciptakan keberhasilan.

Hal inilah yang akan mampu memotivasi staf agar menjadi lebih baik lagi. Kemudian kepala dinas perlu memperhatikan hal-hal yang dapat memacu kinerja pegawai yaitu a) mendengarkan keluhan staf, b) ciptakan suasana yang nyaman kepada staf, c) ciptakan sistem penghargaan yang kreatif, d) usahakan keberhasilan diketahui secara benar, e) hargai yang melakukan inovasi, dan f) membantu menyebarluaskan keberhasilan inovasi tersebut.

Selain itu, kepala dinas dan pegawai disetiap keberhasilan harusnya selalu bersyukur, karena kewajiban pemimpin dalam setiap keberhasilan diupayakan untuk mendidik dan mengajarkan satu nilai baru kepada banyak pihak. Ada beberapa langkah yang harus diambil yaitu a) rencanakan keberhasilan sebagai ajang belajar, b) tunjukkan komitmen dengan tertib secara langsung, dan c) menghargai dan mencintai keberhasilan meski sekecil apapun.

b. Sebagai pemberi ganjaran pada bawahan

Informan 1 memberikan pernyataan:

“ kalau saya lihat, jika ada pegawai yang berprestasi beliau akan memberikan kemudahan naik pangkat, dan kepala dinas sudah menerapkan hal ini, ketika tidak mengikuti apel dan kurang disiplin dalam bekerja maka akan dipotong insentifnya” (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan jawaban:

“kalau mengenai hal tersebut, pimpinan kami sudah dapat dilihat pada pengurangan insentif beban kerja jika ada pegawai yang tidak disiplin, kalau hal lain sepertinya belum ada” (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 menjawab:

“jika kita berbicara mengenai ganjaran, beliau ini dari yang saya lihat sangat memperhatikan hal ini, beliau sangat tegas soal kedisiplinan baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, resiko pemotongan gaji sudah pasti bagi yang tidak disiplin”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 7 memberikan jawaban :

“jangan ditanya kalau soal memberikan ganjaran, saya kurang tau yah untuk yang berprestasi, tapi kalau untuk yang tidak disiplin, bapak ni sangat keras, saya juga pernah mendapatkan Surat Peringatan karena masalah absensi, semua pegawai disini juga pasti mengakui ketegasan beliau itu soal kedisiplinan, pegawai honorer atau tidak tetap sama-sama kena sanksi jika menyangkut kedisiplinan”.(wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas sudah berperan sebagai pemberi ganjaran.

Ganjaran juga bukan hanya punishment tetapi juga reward. Sedangkan Reward diberikan ketika pegawai mampu melaksanakan tugas keorganisasian dengan baik, berprestasi, dan membawa nama baik organisasi, selain itu kedisiplinan tentunya mendapatkan porsi yang baik juga untuk mendapatkan *reward* tersebut.

Dalam hal punishment, kepala dinas masih sangat tegas, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara di atas, yang menyebabkan para pegawai hanya takut dikarenakan sanksi yang ada, bukan karena kesadaran masing-masing, dan untuk reward kepala dinas masing kurang dalam hal ini, karena pegawai merasa tidak ada bedanya antara yang berkinerja baik dan yang bekerja rendah. Seperti ketika sebagian pegawai malas kekantor, dan sebaliknya pegawai rajin kekantor.

Akibatnya pegawai yang rajin dapat terkontaminasi dengan pegawai yang malas, karena tidak ada kelebihan jika pegawai menjadi rajin. Untuk itu perlu dipikirkan bagaimana cara agar pegawai dapat menerima ganjaran sesuai dengan yang dilakukannya. Inilah yang menjadi poin besar bagi pemimpin untuk memperhatikan pegawainya.

Dalam melancarkan tugas-tugas organisasi, pemimpin perlu menetapkan sistem penggajian dan insentif. Sistem penggajian dan insentif yang baik dan adil adalah sistem yang mampu mendorong orang untuk bekerja lebih keras. Sistem yang adil adalah sistem yang mampu memberikan imbalan lebih kepada orang yang bekerja lebih keras (*merit sistem*). Imbalan dapat diberikan dalam bentuk materi maupun non materi. Imbalan materi misalnya gaji sedangkan imbalan non materi dapat berupa penghargaan dan pujian.

c. Sebagai pemberi dorongan pada bawahan

Informan 1 memberikan pernyataan:

"beliau ini selalu memberikan motivasi untuk melakukan kinerja dengan baik, sebab kinerja keberadaan ini sorotan bagi instansi lain termasuk masyarakat. Dan dinas yang bertugas meningkatkan keterampilan, kompetensi, keprofesionalisme pegawai, maka kita harus bisa menjadi contoh untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan". (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

"menurut saya dorongan bapak kepada kami dibidang kami sudah cukup baik, hal ini dapat saya lihat dari antusiasnya staf-staf saya bekerja. Jika tidak didorong dengan baik tidak mungkin mempunyai motivasi yang tinggi begini". (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan pernyataan:

"pemberian dorongan hanya pada beberapa orang yang dianggap penting saja, dorongan atau motivasi disampaikan ketika apel pagi, dimana kurang efektif karena hanya sebagian saja pegawai yang mengikuti apel pagi tersebut. Sangat bijak jika pemberian dorongan ini diimbangi dengan kemitraan. Dengan kemitraan maka pegawai dapat terdorong dan termotivasi untuk menjadi yang lebih baik".(wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 6 memberikan jawaban :

"beliau ini lebih menekankan pada dorongan bagaimana untuk disiplin, apel pagi, etika, cuman sebatas itu baik. (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, kepala dinas belum maksimal dalam peran ini, sebagai seorang kepala dinas dapat melakukan banyak hal tentang motivasi atau memberikan dorongan, kepala dinas dapat menyediakan standar kinerja bawahan dengan jelas dan jujur. Kepala dinas juga dapat memberikan kebebasan tentang cara melakukan tugas mereka dengan baik selama tidak keluar dari aturan yang ada ditempat kerja itu, pegawai juga ingin merasa

dihargai dan menguasai keterampilan baru dan merasa bahwa mereka berkontribusi dalam organisasi.

Oleh karena itu peran ini diperlukan sehingga pegawai merasa bahwa mereka juga adalah bagian dalam organisasi, Tapi juga membutuhkan beberapa persyaratan dasar agar efektif dan memberikan hasil. Walaupun berada diposisi sebagai kepala dinas tetap harus mendengarkan pendapat pegawai sendiri dan mendiskusikan setiap target yang telah dibuat, yang tentu saja mempengaruhi posisi staf dalam bekerja. Dengan motivasi pegawai menjadi bahagia dan perilaku kepala dinas adalah yang paling penting, bukan apa yang dikatakannya.

Jadi dari uraian diatas, maka dimensi *the encourage role* peran kepemimpinan kepala dinas belum terlihat baik, hal ini dikarenakan oleh masalah komunikasi yang kurang baik. Hal ini berdampak kurang diharganya pegawai dalam melakukan tugas dan yang mempunyai kinerja tinggi. Persamaan perlakuan dengan yang pegawai berkinerja rendah dapat membuat kecemburuan antara sesama pegawai.

5. Peran Pemberi Informasi (*The Information Role*)

Sebagai pemberi informasi ini terdapat tiga indikator yang akan dibahas *pertama*, mendesain jaringan komunikasi *kedua*, menginformasikan *ketiga*, melakukan fungsi konsultasi dan monitoring Hasilnya dapat dilihat dari wawancara dengan informan kunci mengenai peran kepala dinas sebagaimana petikan basil wawancara berikut ini.

a. Sebagai Pendesain Jaringan Komunikasi

Informan 3 memberikan jawaban:

“ karena komunikasi ini akan bisa menjadi sa/uran, saluran di dalam menerima informasi dari pihak luar maupun juga bagaimana kita memberikan informasi kepada pihak luar. Karena tidak mungkin kegiatan di bidang sruktural yang begitu banyak bisa kita laksanakan dengan baik kalau tidak terbangun komunikasi yang harmonis atau jaringan komunikasi yang lancar, khususnya komunikasi eksternal”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan :

“Jaringan sudah terjalin lama kalau dengan pihak luar, jadi beliau tinggal meneruskan saja. Saya sangat yakin kedepannya beliau semakin melebarkan jaringan luas lagi dengan pihak-pihak eksternal”. (wawancara 22 Agustus 2017)

Informan 4 memberikan pernyataan:

“kalo menurut saya, jaringan komunikasi belum maksimal dilakukan dan tidak terorganisir. Komunikasi hanya saat apel pagi dimana tidak semua pegawai hadir”. (wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Artinya, jaringan komunikasi yang dibangun kepala dinas kalau untuk masalah ini sudah baik, namun dalam organisasi sendiri belum maksimal. Sebuah jaringan merupakan hal yang penting, jika jaringan komunikasi terhambat maka pegawai tidak akan bekerja dengan lancar juga.

Ada beberapa cara untuk melihat jaringan komunikasi Pertama, internal, eksternal ke atas, ke bawah, dan horizontal, sebagai jaringan yang dikelola dari arus informasi. Kedua kita dapat melihat sistem komunikasi organisasi sebagai jumlah dari kelompok subsistem jaringan komunikasi terkait dengan tujuan organisasi. Ketiga, kita dapat memeriksa kategori

utama untuk mengklasifikasikan tujuan yang berbeda dari anggota organisasi. Empat, Kita bisa mempertimbangkan efek jaringan komunikasi tertentu pada kinerja organisasi. Sebelum melihat jaringan komunikasi organisasi, perlu memahami hubungan antara bentuk jaringan dan fungsi pelaksanaannya.

Ada tiga jenis jaringan komunikasi yaitu pertama, jaringan komunikasi regulative berkaitan dengan tujuan organisasi dalam mengamankan rencana untuk menjamin produktivitas. Hal ini berkaitan dengan kontrol. Pesan yang berbentuk lain dari arah dan umpan balik antara bawahan dan atasan dalam kegiatan tugas terkait. Contoh pernyataan kebijakan, prosedur, dan aturan. Kedua, Jaringan komunikasi yang inovatif berusaha untuk menjamin kemampuan beradaptasi suatu organisasi dengan variatifnya pengaruh internal dan eksternal (teknologi, sosiologis, pendidikan, Ekonomi, politik) dan sebagainya memberikan kontribusi untuk terus produktif dan efektif. Hal ini berkaitan dengan pemecahan masalah, adaptasi terhadap perubahan, dan strategi dan pelaksanaan pengolahan ide baru. Contoh sistem saran dan pertemuan pemecahan masalah partisipatif (rapat). Ketiga. jaringan komunikasi integratif berhubungan dengan perasaan diri, rekan, dan pekerjaan, yang secara langsung berkaitan dengan semangat kerja pegawai. Hal ini secara tidak langsung terkait dengan organisasi, yang melibatkan penerimaan organisasi dengan non-anggota seperti masyarakat dan pemerintah unit.

b. Sebagai Pemberi Informasi

Sebagai pemberi informasi pemimpin membutuhkan keahlian dalam berkomunikasi baik dari dalam maupun luar organisasi. Komunikasi ialah penyampaian pesan dari komunikator (*sender*) kepada komunikan (*receiver*) melalui media tertentu dan menyebabkan efek. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadinya salah penyampaian informasi antar anggota dalam suatu organisasi dan agar tercapainya tujuan tertentu. Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensikronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik tidak mungkin sebuah organisasi akan mencapai tujuannya.

Informan 1 memberikan pernyataan:

"Dalam memberikan informasi bapak kepala dinas selalu melakukan komunikasi, supaya apa? supaya kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang-bidang bisa berjalan dengan baik. Jadi komunikasi ini perlu kita bangun, karena komunikasi ini akan bisa menjadi saluran, saluran di dalam menerima informasi dari pihak luar maupun juga bagaimana kita memberikan informasi kepada pihak luar. Jadi informasi yang masuk dan informasi keluar. Jadi kepala dinas selalu membangun komunikasi dan ini dilaksanakan tentu dengan melalui para anggotanya. Karena tidak mungkin kegiatan di bidang-bidang yang begitu banyak bisa kita laksanakan dengan baik kalau tidak terbangun komunikasi yang harmonis atau jaringan komunikasi yang lancar, khususnya komunikasi eksternal". (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

“kalau untuk informasi menurut saya bapak sudah optimal, beliau selalu menginformasikan urusan-urusan pucuk kepada kami”.
(wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Artinya, informasi yang dikomunikasikan telah optimal, hal ini dapat dilihat dari pola komunikasi kepala dinas kepada pegawainya, yang memudahkan hubungan keduanya. Karena komunikasi dapat menghasilkan kebersamaan seperti mengadakan rapat dan berkoordinasi dengan pihak luar. Padahal informasi sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan maupun pihak luar. Informasi merupakan jantung kualitas suatu organisasi, artinya walaupun produk dan layanannya baik, jika tidak dikenalkan produk atau pelayanan apa yang ada maka organisasi tersebut tidak populer.

Penyampaian dan penyebaran informasi harus dirancang agar informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarluaskan harus secara terus menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai pemberi informasi, yaitu mencari, menyaring, memberikan, menyebarluaskan informasi -informasi yang berguna untuk kepentingan internal organisasi dan luar organisasi. Kepala dinas dapat memperkuat proses kelompok dengan cara mengetahui bahwa semua masalah yang melibatkan kelompok dihibungkan dengan kelompok.

Kepala dinas juga dapat membagikan informasi sepenuhnya kepada kelompok dan menciptakan suatu suasana bagi stafnya untuk berperilaku sama, dan bertanggungjawab dalam memudahkan koordinasi organisasi internal dan mendapatkan kerja sama antar berbagai unit organisasi. Informasi ini merupakan tanggung jawab kepala dinas untuk meningkatkan manajemen partisipatif melalui penyaluran pesan bawahan ke atas menuju hierarki dan pesan pemimpin kebawah menuju hierarki, maka seorang kepala dinas dapat bertindak sebagai seorang penyalur yang komunikatif dalam menyertakan stafnya ke dalam kegiatan organisasi.

c. Sebagai Konsultan dan Pemonitor

Konsultasi merupakan pemberian suatu petunjuk, pertimbangan, pendapat atau nasihat dalam penerapan, pemilihan, penggunaan suatu teknologi atau metodologi yang didapatkan melalui pertukaran pikiran untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang sebaik-baiknya.

Kemudian monitoring dapat diartikan sebagai proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program atau memantau perubahan yang difokuskan pada proses dan output. Monitoring melibatkan perhitungan atas apa yang kita lakukan dan melibatkan pengamatan atas kualitas dari layanan yang kita berikan. Berikut wawancara dengan beberapa informan di bawah ini:

Informan 1 memberikan pernyataan:

“ Beliau selalu menerima konsultasi bagi bidang-bidang, ketika adanya permasalahan dengan beliau. Konsultasi yang sifatnya

internal beliau juga membuka seluas-luasnya kepada pegawai untuk berkonsultasi tentang kepegawaian. Beliau tidak pernah melepas peran monitor bidang-bidang yang sedang melakukan kegiatan". (wawancara tanggal 21 Agustus 2017)

Informan 2 memberikan pernyataan:

"secara administrative memang benar. Situasional sih, beliau waktunya terlalu banyak di luar, sehingga fungsi control ke dalam hanya dilepaskan pada masing-masing bidang, khususnya bidang kami". (Wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Informan 3 memberikan jawaban:

"kalau untuk peran konsultasi sudah lumayan baik, beliau selalu mendengarkan. Daya tamping beliau lumayan bagus, tapi pas pelaksanaannya agak berbeda. Nah kalo monitoring beliau langsung terjun ke lapangan, misalnya masalah kebersihan beliau selalu cek langsung ke bidang-bidang, (Wawancara tanggal 24 Agustus 2017)

Informan 6 menjawab:

"bapak selalu memonitor segala kegiatan yang ada, terkadang juga sistem dadakan, untuk mengetahui aktivitas staf-staf yang ada dan juga kebersihan ruangan. (wawancara tanggal 27 Agustus 2017)

Artinya, peran ini sudah maksimal, karena menurut beberapa staf kepala dinas selalu membuka ruang seluas-luasnya untuk para pegawai berkonsultasi, peran ini sangat membantu staf dalam menjalankan pekerjaannya. Peran konsultasi dapat berlangsung apabila bersifat komunikasi dua arah, pelaksanaannya sangat tergantung pada kepala dinas.

Tahap pertama dalam menetapkan keputusan, kepala dinas memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan stafnya. Konsultasi dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan

orang-orang tertentu saja yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari kepala dinas pada bawahannya dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan akan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan kepala dinas, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

Peran konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat kepala dinas lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan.

Untuk itu kepala dinas harus meyakinkan dirinya bahwa dari siapa pun juga selalu mungkin diperoleh gagasan, aspirasi, saran yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya. Jadi komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

Monitoring sendiri merupakan pengawasan yang berarti proses pengamatan, pemeriksaan, pengendalian dan pengoreksian dari seluruh kegiatan organisasi. Sejauh ini kepala dinas dalam pelaksanaan kegiatan

masih kurang melakukan monitoring atau pengawasan dengan intens. Hal ini dikarenakan kepala dinas banyak melakukan kegiatan di luar kantor.

Sebagai pemonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi, pemimpin juga seringkali hams 'menginterogasi' kontak serta bawahannya, dan kadangkala menerima informasi gratis, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang sudah dikembangkannya. Perlu diingat, bahwa sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin dalam perannya sebagai pemonitor datang dalam bentuk verbal, kadang berupa gosip, kasus, dan spekulasi yang masih membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin hams dimanfaatkan bersama (*sharing*) dan didistribusikan kepada bawahan yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang hams menemiskan informasi dari anak buah yang satu kepada yang lainnya.

Jadi dari uraian diatas, maka dimensi *the information role* peran kepemimpinan kepala dinas belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan oleh masalah komunikasi yang tidak efektif, dinas masih belum memaksimalkan koordinasi dan konsultasi dan berdampak pada pegawai yang merasa terabaikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Peran Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan dalam meningkatkan kinerja di dinas dapat dilihat dari 5 (lima) dimensi yaitu peran merumuskan visi (*the vision role*), peran menjalin hubungan (*the relationship role*), peran mengendalikan (*the control role*), peran melakukan dorongan (*the encourage role*) dan pemberi informasi (*information role*).

Dari kelima dimensi peran kepemimpinan tersebut maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Peran Merumuskan Visi (*The Vision Role*)

Pada dimensi ini peran kepala dinas belum sesuai dengan apa yang diinginkan organisasinya, hal ini dikarenakan komunikasi yang tidak searah yang mengakibatkan tidak termotivasinya kinerja bawahan secara keseluruhan.

2. Peran Menjalinkan Hubungan (*The Relationship Role*)

Pada dimensi peran menjalin hubungan kepemimpinan kepala dinas telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari tindakan pimpinan yang sudah sangat menjalankan tanggung jawabnya sebagai kepala dinas untuk menjadi perwakilan organisasi, baik ke dalam daerah maupun luar daerah.

3. Peran Mengendalikan (*The Control Role*)

Kepemimpinan kepala dinas pada dimensi peran sebagai pengendali sudah maksimal, dikarenakan komunikasi yang baik dan tanggung jawab sebagai

pemimpin sudah baik, yang pada akhirnya berdampak pada pengetahuan pegawai mengenai kewajiban dan tanggung jawab sebagai pegawai dalam organisasi.

4. Peran Melakukan Dorongan (*The Encourage Role*)

Pada dimensi peran melakukan dorongan peran kepemimpinan kepala dinas belum terlihat baik, di lihat dari kurang dihargainya pegawai dalam melakukan tugas dan yang mempunyai kinerja tinggi, persamaan perlakuan dengan pegawai berkinerja rendah dapat membuat kecemburuan antara sesama pegawai.

5. Peran Pemberi Informasi (*The Information Role*)

Kepemimpinan kepala dinas dalam dimensi pemberi informasi masih belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan oleh masalah komunikasi yang tidak efektif, dinas masih belum memaksimalkan koordinasi dan konsultasi dan berdampak pada pegawai yang mersa terabaikan.

Peran kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan komunikasi yang belum berjalan dengan lancar. Ini dapat dilihat dari jarangya mengadakan rapat pada setiap dimulainya suatu kegiatan, baik itu rapat staf tiap bulan, rapat perbidang antara kepala dinas dengan masing-masing bidang di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan. Baik *breefing* singkat ketika acara dalam salah satu kegiatan akan dimulai. Kemudian komunikasi yang terhambat ini menghasilkan kesan bahwa kegiatan yang dilakukan seolah-olah telah berjalan dengan sendirinya

tanpa ada bimbingan dari kepala dinas yang sangat berperan dan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka penulis merekomendasikan beberapa hal dalam rangka peningkatan kinerja pimpinan kepala dinas dan para aparatur di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan yaitu :

1. Peran Merumuskan Visi (*the vision role*)

Agar visi yang diusung dapat tercapai dengan baik yang diinginkan oleh semua pihak dalam organisasi hendaknya pimpinan terlibat langsung dalam perumusan visi secara penuh, dan aktif memotivasi pegawainya, memperlakukan staf secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap bertingkah laku untuk bersikap nilai yang tinggi seperti disiplin, loyalitas dan berkompeten demi terwujudnya sumber daya manusia yang handal dan berdedikasi tinggi.

2. Peran Melakukan Dorongan (*The Encourage Role*)

Pada dimensi ini, walaupun berada di posisi sebagai kepala dinas tetap harus mendengarkan pendapat pegawai sendiri dan mendiskripsikan setiap target yang telah dibuat, yang tentu saja mempengaruhi posisi staf dalam bekerja, dengan motivasi pegawai menjadi bahagia dan perilaku kepala dinas adalah yang paling penting bukan apa yang dikatakan, sehingga dapat memaksimalkan peran kepala dinas dalam melakukan dorongan.

3. Peran Pemberi Informasi (*The Information Role*)

Penyampaian dan penyebaran informasi harus dirancang agar informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan, seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai pemberi informasi yaitu mencari, penyaring, memberikan, menyebarkan informasi –informasi yang berguna untuk kepentingan internal organisasi dan luar organisasi. Informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama dan didistribusikan kepada bawahan yang membutuhkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Dewi. (2007). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja di Sumatera Utara*. Skripsi. Medan : Universitas Sumatera Utara.HM,
- Arep Ishak dan Tanjung Hendrik. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Trisakti. Jakarta.
- Arikunto, S (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (1982). *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Bernardine R.Wijaya & Susilo Supardo, (2006), *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Dadang, Suhardan dkk. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Elu, W. B. dan Purwanto, A. J. (2012). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Fandy Tjiptono. (2006). *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andy Grafika, Jakarta
- Gie, The Liang. (2009). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Liberty
- Gillies, D.A. (1994). *Nursing management: A system approach*. (3rd.ed). Philadelphia: WB Saunders co.
- Handayaniingrat, Soewarno, (2002), *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : Haji Masagung

- Haryadi, hendi. (2009). *Administrasi Perkantoran untuk Manajemen & Staf*. Jakarta Selatan : Transmedia Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heidrajaahman dan Husnan Suad. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hersey, Paul, Keneth Blanchard. (1997). *Essential of Manajemen*, Terjemahan, Edisi Kedelapan. Jakarta : Erlangga
- Huberman, dan Miles, (2014). *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia
- Husein Umar, (2004), *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, Cet ke 6*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Ida, Nuraida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Kanisius
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga.
- Irawan, Prasetya (2012). *Materi Pokok Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Jogiyanto, (1999), *Analisis dan Desain Sistem Informasi : PendekatanTerstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*, ANDI Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: rajawali

- . (2003). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- . (2006), *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- . (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Grafindo Persada ; Jakarta
- . (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan, (Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Koentjaraningrat. (1991). *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press)
- Kosasih, E. (2005). *Intisari Bahasa dan Sastra Indonesia SLTP*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Laksmi, Fuad, dan Budiantoro, 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Erlangga. Jakarta
- Mar'at. (1984). *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mintzberg, henry. (1993). *Structure in Fives, Designing Effective Organizations*. New Jersey : Prentice hall
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung

- Nawawi Hadari. (2000). *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Haji Intermedia.
- Rivai dan Basri. (2004). *Manfaat Penilaian Kinerja*. Jurnal
- Robbins, Stephen P., (2006). *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sobri, dkk. (2009). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo
- Soekanto, Soerjono, (2002), *Teori Peranan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Soekarso. Et al. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Sondang P.Siagian. (1994). *Teori dan Praktek Kepemimpinan* .Jakarta:Penerbit Rhineka Cipta
- (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta
- Sujak, Abi. (2000). *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Penerbit C.V. Rajawali.
- Syafie, Inu Kencana. (2006). *Sistem Administrasi publik Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Thoha , Miftah. (1997), *Pembinaan Organisasi (Proses Diagnosa dan Intervensi)*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Zins, J.E.,Kratochwill, T.R.& Elliot,S.N. (1993). *Handbooks of Consultation service for children*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Dokumen – Dokumen :

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Nunukan Tahun 2016 – 2021

Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan Tahun 2016 – 2021



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Cholid Mohammad, SP
 NIP : 19590717 198603 1 031
 Pangkat Golongan Ruang, TMT : Pembina Tk.I / IV b
 Jabatan / Eselon : Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan / Eselon II.B

Setelah mendapat penjelasan dari peneliti tentang penelitian TAPM dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Nunukan” dan maksud dan tujuan peneliti serta petunjuk pelaksanaan pengukuran maka dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Bersedia dijadikan objek dalam penelitian TAPM tersebut diatas;
2. Bersedia dan tidak keberatan hasil penelitian di publikasikan dalam bentuk laporan penelitian maupun dalam jurnal penelitian.
3. Tidak membebani peneliti sehubungan dengan hasil penelitian ini.

Demikian surat pernyataan kesediaan menjadi objek penelitian TAPM ini saya buat, tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Kiranya digunakan sebagai pegangan bagi peneliti dan pihak lain yang berkepentingan dalam penelitian ini.

Nunukan, 02 Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,



Cholid Mohammad, SP
NIP. 19590717 198603 1

FOTO WAWANCARA DENGAN INFORMAN



Informan : Sekertaris DPKP Kab Nunukan.



Informan : Kabid Peternakan dan Kesehatan Hewan DPKP Kabupaten Nunukan



Informan : Kasubag Umum dan Kepegawaian DPKP Kabupaten Nunukan



Informan : Staf Sub Bagian Penyusunan dan Perencanaan Program dan Kegiatan DPKP Kabupaten Nunukan



Dokumentasi : Suasana Apel Senin Pagi



Dokumentasi : Absensi (*Finger Print*) Pegawai DPKP Kabupaten Nunukan