

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM EFISIENSI PENGGUNAAN
KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA
PROVINSI SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

RIHARDES

NIM. 500655427

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
“Perilaku Kepemimpinan Dalam Efisiensi Penggunaan Keuangan Sekretariat
Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat”
Adalah hasil karya 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.

Majene, 24 Februari 2018
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
3F460AFF064608748

6000
ENAM RIBU RUPIAH



(Rihardes)

NIM : 500655427

ABSTRACT

Leadership Behavior in the Financial Efficiency of the Regional Secretariat of Mamasa Regency, West Sulawesi Province

Rihardes

(rihardes14@gmail.com)

Graduate Studies Program Indonesia Open University

Until now, some public opinion states that the Leadership at the organization of the Regional Secretariat Government of Mamasa regency is considered not able to serve the needs of society optimally. Cultural values within the Regional Secretariat are still many that need to be improved and must be given attention to be developed even cultivated in the work environment such as how to get used to life sparingly, speak good words and distribution of good duties to employees. This research uses qualitative method with case study approach. The case study is essentially a representation of a phase or overall relevant experience of the particular data selected. Types of data collected in this study are primary data and secondary data. Primary data is data obtained directly from the staff of the Regional Secretariat of Mamasa Regency. Secondary data is data obtained from documents in the Regional Secretariat of Mamasa Regency and other supporting data obtained through reading materials, library materials, annual reports, and research reports relating to the problems of this study. Based on the results of the research it can be concluded that the leadership in the Regional Secretariat of Mamasa Regency has not been able to make quick and appropriate decisions for the good of the organization, and in giving orders to its employees can not be followed well by employees; leadership is less responsive to the lead as a provider of facilities as a means to actualize themselves in participating in government activities, especially the implementation of the efficiency of the use of finance. In addition, the use of finance in the Regional Secretariat has not been efficient because it is influenced by several factors including: not well run incentive system to employees including leaders in the Regional Secretariat of Mamasa Regency and the level of obedience of employees in performing the task is relatively not maximal. Therefore it is recommended to the Mamasa Regency government should be able to improve leadership skills through training or leadership training periodically. In addition, the leadership of the Regional Secretariat is expected to improve good communication with fellow leaders specifically to employees or staff.

Keywords: Behavior, Leadership, Efficiency, Finance.

ABSTRAK

Perilaku Kepemimpinan Dalam Efisiensi Penggunaan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat

Rihardes
(rihardes14@gmail.com)
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Sampai saat ini sebagian opini masyarakat menyatakan bahwa Pimpinan pada organisasi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dinilai belum dapat melayani kebutuhan masyarakat secara optimal. Nilai-nilai budaya di lingkungan Sekretariat Daerah masih banyak yang perlu diperbaiki dan mesti mendapat perhatian untuk dikembangkan bahkan dibudayakan di lingkungan kerja antara lain bagaimana membiasakan hidup hemat, bertutur kata yang baik dan distribusi tugas yang baik kepada pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus pada dasarnya adalah suatu pelukisan dari suatu fase atau keseluruhan pengalaman yang relevan dari data tertentu yang dipilih. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan data-data pendukung lainnya yang didapatkan melalui bahan bacaan, bahan pustaka, laporan-laporan tahunan, serta laporan-laporan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa belum dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk kebaikan organisasi, serta dalam memberikan perintah kepada para pegawainya kurang dapat diikuti dengan baik oleh pegawai; pimpinan kurang tanggap pada yang dipimpinnya sebagai penyedia fasilitas sebagai sarana untuk mengaktualisasikan diri dalam berpartisipasi pada kegiatan pemerintahan khususnya kegiatan penyelenggaraan efisiensi penggunaan keuangan. Selain itu penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah belum efisien karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya: belum berjalannya dengan baik sistem pemberian insentif terhadap pegawai termasuk pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan tingkat kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas relatif belum maksimal. Oleh karena itu direkomendasikan kepada pemerintah Kabupaten Mamasa hendaknya dapat meningkatkan kemampuan pimpinan melalui pelatihan atau diklat kepemimpinan secara berkala. Selain itu pimpinan di Sekretariat Daerah diharapkan dapat meningkatkan komunikasi yang baik dengan sesama pimpinan terkhusus kepada pegawai atau staf.

Kata Kunci : Perilaku, Pimpinan, Efisiensi, Keuangan.

PERSETUJUAN TAPM

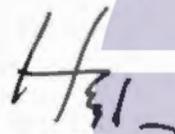
Judul TAPM : Perilaku Kepemimpinan Dalam Efisiensi Penggunaan
Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa
Provinsi Sulawesi Barat

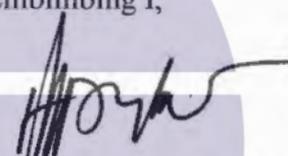
Penyusus TAPM : Rihardes
NIM : 500655427
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Minggu, 20 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

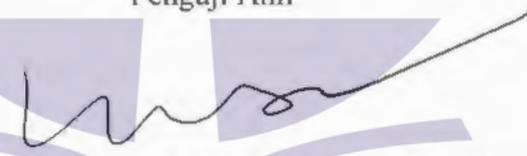
Pembimbing I,


Dr. Herman, M.A.


Dr. Hamka Hakim, M.Si.

Nip. 19560525 198603 1 004

Penguji Ahli


Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.

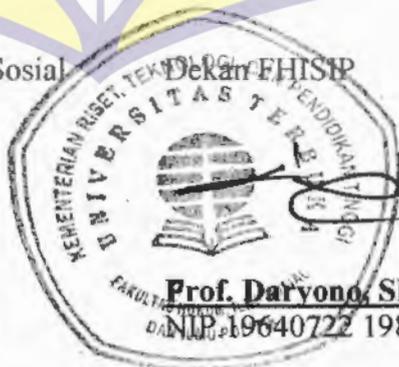
Nip. 19720314 199802 1 002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial
dan Politik



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



Prof. Daryono, SH., M.A., Ph.D.
NIP.19640722 198903 1 019

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

PENGESAHAN

Nama : Rihardes
NIM : 500655427
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Perilaku Kepemimpinan Dalam Efisiensi Penggunaan
Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi
Sulawesi Barat

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Mei 2018
W a k t u : 09.30 – 11.00 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.

Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.

Pembimbing I
Nama : Dr. Hamka Hakim, M.Si.

Pembimbing II
Nama : Dr. Herman, M.A.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur patut dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada saya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini saya buat dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan dalam efisiensi penggunaan keuangan sekretariat daerah Kabupaten Mamasa. Penggunaan keuangan Negara termasuk yang dikelola oleh pemerintah daerah hendaknya dapat dimaksimalkan untuk peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat.

Pengelolaan pemerintahan yang baik tentunya harus ditopang dengan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki kemampuan dan berintegritas. Salah satu faktor yang penulis sorot adalah perilaku pimpinan sebagai panutan dalam memimpin organisasi sekretariat daerah, yang dapat memberi dampak yang baik tetapi juga dapat memberi dampak yang tidak baik khususnya dalam efisiensi penggunaan keuangan.

Dalam kesempatan ini juga penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian dan penyusunan tesis ini, yaitu:

1. Prof. Ir. Tian Belawai, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Drs. Arifin Tahir, S.Pd., M.Pd. selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Majene
3. Prof. Daryono, SH., M.A., Ph.D. selaku Dekan FHSIP Universitas Terbuka.
4. Dr. Darmanto, M.Ed. Selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

5. Dr. Hamka Hakim, M.Si. dan Dr. Herman, M.A. selaku pembimbing I dan Pembimbing II, yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing kami.
6. Bupati Mamasa H. Ramlan Badawi, yang telah banyak memberikan motivasi kepada kami untuk terus mengembangkan kemampuan selaku ASN.
7. Agustinus Bonggalotong, SE. (Papa), Hermina, S.Pd (Mama), Saudara-saudaraku (dr. Yusran Antonius, M.Kes, SpOG. dan Heriwati), dan semua sahabat baik ditempat kerja maupun rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana-UT yang telah banyak memberi semangat.
8. Irnawaty Lomo, SE. (istri tercinta) dan anak-anak (Angeline Meylani, Gloryo Crist Manoel dan Grimonia Quinca Sandrica) dengan penuh kesabaran mendampingi dan memberi motivasi.
9. Pak Firman dan Pak Safri selaku pengelola pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Majene yang telah banyak memberikan informasi kegiatan belajar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini belumlah sempurna, tentu disana-sini masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu semua kritikan, saran dan masukan sangat penulis harapkan demi perbaikan tulisan ini. Namun demikian penulis tetap berharap bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam rangka pengkajian ilmu administrasi publik dan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Mamasa untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Penulis

Rihardes
NIM: 500655427

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Riwayat Hidup

Nama : Rihardes
 NIM : 500655427
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Mamasa, 25 November 1978
 Jenis kelamin : Laki - laki
 Alamat Rumah : Jl. Pembangunan Kel. Mamasa Kecamatan
 Mamasa Kabupaten Mamasa
 Telpon (HP) : 081381734007
 Alamat Email : rihardes14@gmail.com
 Nama Istri : Irnawaty Lomo
 Nama Anak : 1. Angeline Meylani
 2. Gloryo Christ Manoel
 3. Grimonia Quinca Sanrika

Riwayat Pendidikan

Tamat SD Tahun 1991 di SDN 001 Mamasa
 Tamat SMP Tahun 1994 di SMP Negeri I Mamasa
 Tamat SLTA Tahun 1997 di SMU Negeri I Mamasa
 Sarjana (S1) Tahun 2004 di UVRI Makasar

Riwayat Pekerjaan

Pekerjaan : PNS
 NIP. : 19781125 2015041 001
 Pangkat : Penata Muda /III.a

Demikian Riwayat Hidup ini dibuat dengan sebenarnya.

Majene, April 2018

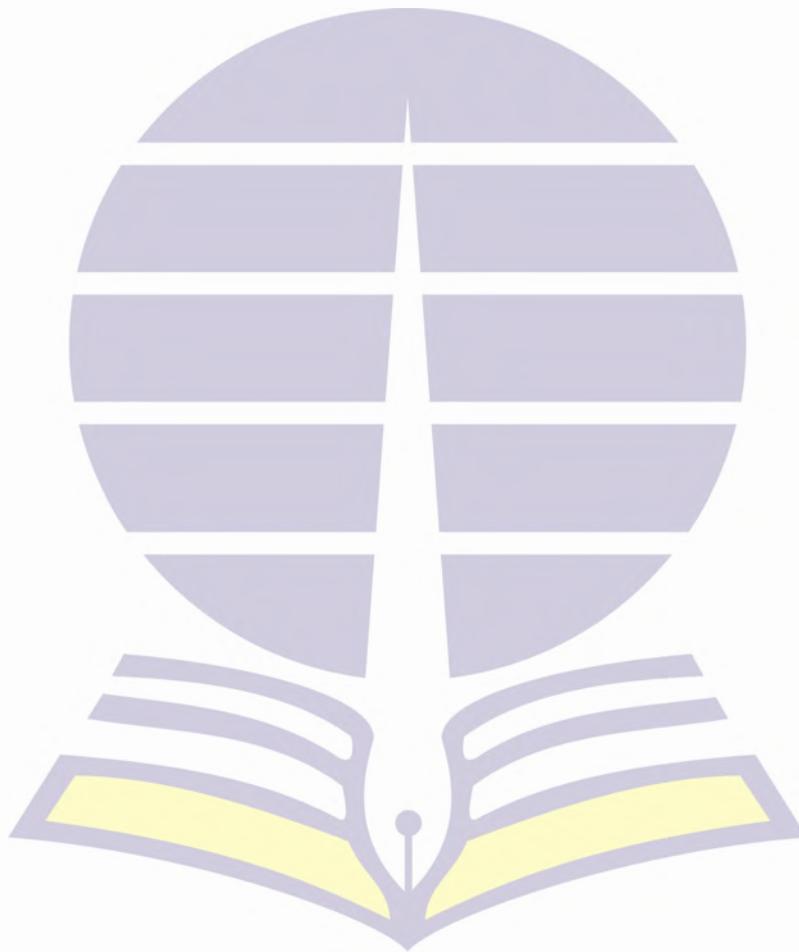
Rihardes
 NIM. 500655427

DAFTAR ISI

Abstrak.....	iii
Lembar Persetujuan TAPM.....	v
Lembar Pengesahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Teori.....	11
B. Penelitian Terdahulu.....	51
C. Kerangka Berpikir.....	54
D. Definisi Konseptual.....	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
A. Desain Penelitian.....	56
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	59
C. Instrumen Penelitian.....	60
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	61
E. Metode Analisis Data.....	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	64
B. Hasil.....	66
C. Pembahasan.....	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
A. KESIMPULAN.....	94
B. SARAN.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
DAFTAR BAGAN.....	98
DAFTAR LAMPIRAN.....	99
Lampiran 1 Panduan Wawancara	
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	

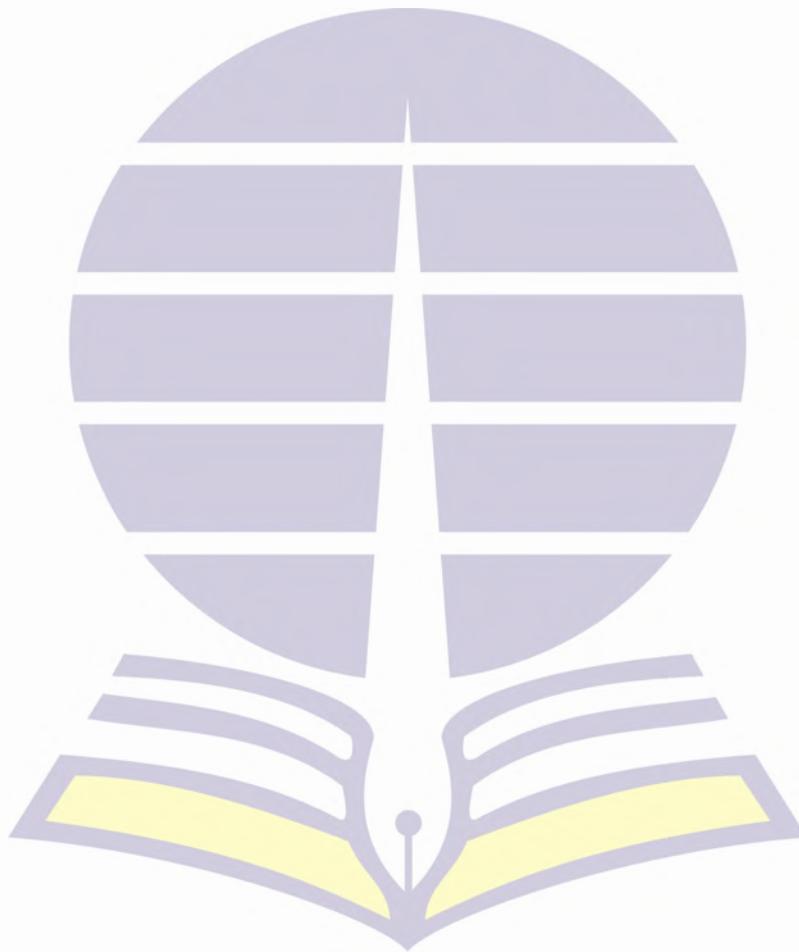
DAFTAR BAGAN

Bagan Kerangka Berfikir 50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Pedoman Wawancara	114
Lampiran Transkrip Wawancara.....	116



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin yang diperlukan dalam pemerintahan daerah era sekarang ini adalah yang berdasar pada Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 dalam menjalankan penyelenggaraan tugas pemerintahan secara efektif dan efisien. Penyelenggaraan tugas pemerintahan dapat mencapai hasil yang baik apabila aparat pemerintahan dalam menjalankan tugasnya mempunyai suatu keahlian, sehingga peningkatan kualitas profesionalisme pimpinan sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) diperlukan dengan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan termasuk dalam penggunaan anggaran sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Penggunaan keuangan daerah merupakan tumpuan harapan bagi pemerintah daerah untuk memperbaiki kehidupan dan meningkatkan potensi dalam berbagai aspek kehidupan dalam rangka kemajuan suatu organisasi Sekretariat Daerah.

Kepemimpinan dalam suatu kelembagaan dikenal dengan istilah pimpinan atau dengan kata lain atasan dari seorang bawahan, senantiasa terus berkembang dan berevolusi, mulai dari tipikalnya sampai pada gaya kepemimpinannya. Sifat-sifat yang telah dimiliki sejak lahir, sedangkan gaya-gaya kepemimpinan, dan tipe kepemimpinan terbangun sesuai dengan situasi-situasi tertentu sampai ke pengikutnya, merupakan hal yang membuat

pembahasan tentang teori kepemimpinan terus menarik untuk dibahas hingga saat ini. Kepemimpinan dalam berbagai literatur, dapat dikaji dari tiga sudut pandang yaitu : (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau traits approach; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau style approach; (3) pendekatan kontingensi atau contingency approach. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pimpinan yang menjadi panutan ternasuk dengan pengembangan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pimpinan yang professional dan bermoral dalam pengaktualisassian diri.

Pimpinan merupakan jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi formal maupun non formal. Oleh karena itu pimpinan yang baik harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dapat menganalisa informasi secara mendalam untuk mengambil keputusan yang tepat dan memiliki kemampuan melibatkan pihak-pihak yang tepat dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah Kabupaten Mamasa khususnya Sekretariat Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan tentu membutuhkan pimpinan mulai dari Sekretaris Daerah, Asisten, Staf Ahli, Kepala Bagian sampai Kepala Sub Bagian disebut dengan istilah unsur pimpinan yang memiliki kemampuan di bidang masing-masing dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Sekretariat Daerah merupakan salah satu organisasi di daerah dengan beban kerja yang besar sehingga mulai dari masalah yang berskala kecil hingga berskala besar ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, misalnya proses pengelolaan keuangan yang terintegrasi dari *top ke button up*,

persoalan sumber daya pegawai sampai kepada tanggung jawab menjaga citra pemerintah baik kedalam maupun keluar dan masih banyak lagi masalah-masalah yang lain. Untuk menangani hal tersebut diperlukan kebijakan yang komprehensif dan pelaksanaan kebijakan yang sungguh-sungguh oleh semua jajaran pimpinan unit organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Setiap unit organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa mempunyai tugas pokok dan fungsi masing-masing untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, menjadi kewajiban pimpinan unit organisasi. Pimpinan unit organisasi mempunyai peranan yang sangat strategis guna mengarahkan, membimbing dan mendorong kinerja bawahan dalam pelaksanaan tugas yang telah digariskan oleh organisasi, sehingga pelayanan publik dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan akuntabel. Hal tersebut dapat diwujudkan, apabila pada setiap pimpinan unit organisasi menggunakan kepemimpinan yang efektif dan efisien serta mampu menunjukkan perilaku yang baik yang dapat menjadi panutan bagi seluruh pegawai.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh dan mempengaruhi yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengorganisir kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Dalam kepemimpinan yang paling penting adalah menginterpretasikan peristiwa-peristiwa, memetakan jalannya organisasi, membangun kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekecil apapun organisasi, peranan pimpinan sangat dominan dalam menciptakan, mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kerjasama baik vertikal

maupun horizontal. Hal tersebut mempengaruhi semua bawahan atau pengikut agar dapat memberikan pengabdian untuk mencapai tujuan organisasi.

Di era reformasi, perubahan tatanan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara dengan cepat mengikuti perkembangan secara nasional. Pimpinan dan kepemimpinan organisasi pemerintah pada umumnya dan pemerintah kabupaten pada khususnya menjadi perhatian utama publik baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Seiring dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman tersebut, diperlukan pimpinan yang berkualitas sehingga pelayanan publik dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara cepat, efektif dan akuntabel.

Selanjutnya, sampai saat ini sebagian opini masyarakat menyatakan bahwa pimpinan pada organisasi pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dinilai belum dapat melayani kebutuhan masyarakat secara optimal. Penyatuan persepsi dan langkah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, seorang pimpinan perlu memperhatikan apa yang disebut budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang dapat di rekayasa menuju perubahan budaya yang lebih baik. Pimpinan dituntut memberikan tauladan kepada pegawai dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut tentang nilai-nilai yang di terapkan. Peranan pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi harus direncanakan serta diarahkan untuk semua anggota organisasi.

Nilai-nilai budaya di lingkungan Sekretariat Daerah masih banyak yang perlu diperbaiki dan mesti mendapat perhatian untuk dikembangkan

bahkan dibudayakan di lingkungan kerja antara lain bagaimana membiasakan hidup hemat, bertutur kata yang baik dan distribusi tugas yang baik kepada pegawai. Hal ini memerlukan proses dan memakan waktu yang relatif lama. Perilaku para anggota organisasi merupakan pencerminan nilai-nilai budaya yang dianut oleh suatu organisasi. Membangun asumsi dasar, keyakinan dan norma-norma seperti sopan santun, cara berbicara, cara memberikan pelayanan kepada masyarakat, membangun kebersamaan, penataan ruang kerja dan lain-lain merupakan tuntutan sekaligus tantangan bagi seorang pimpinan untuk mewujudkannya. Namun di sisi lain opini sebagian masyarakat menyatakan bahwa efisiensi penggunaan anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa belum efektif karena masih banyaknya anggaran yang digunakan tidak memberi dampak bagi perbaikan kinerja pelayanan kepada masyarakat seperti anggaran perjalanan dinas, anggaran peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai melalui pelatihan atau diklat, anggaran alat tulis kantor dan sebagainya.

Sebagai daerah otonom dengan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang kecil, dana perimbangan pusat yang ditransfer ke daerah dalam bentuk Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK) dan lain-lain seharusnya dapat dimanfaatkan pada sektor-sektor yang lebih produktif dalam upaya mendorong peningkatan ekonomi masyarakat seperti pembenahan/peningkatan infrastruktur, pengembangan sektor pariwisata maupun pengembangan komoditas pertanian yang potensial. Efisiensi dalam hal penggunaan anggaran tidak lepas dari seperti apa perilaku pimpinan dalam perencanaan anggaran sampai kepada penggunaan anggaran. Dalam

hal pelayanan, sebagian masyarakat menilai bahwa pelayanan pegawai sekretariat daerah belum efektif dan efisien sehingga terkesan bukan sebagai pelayan masyarakat tetapi sebagai orang yang minta dilayani. Hal ini ditandai apabila masyarakat memerlukan pelayanan, harus melalui prosedur yang berbelit-belit dan kadang-kadang melanggar norma-norma dan peraturan yang telah ditetapkan termasuk sikap pegawai dalam memberi pelayanan.

Sejalan dengan meningkatnya tuntutan akan hak-hak yang harus diterima oleh masyarakat, maka kinerja pengelolaan keuangan pegawai Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa semakin banyak mendapatkan sorotan baik dari lembaga formal yang menjadi instansi atasnya, lembaga sosial kemasyarakatan maupun masyarakat pada umumnya. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari pemerintah, karena Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa merupakan organisasi Pemerintah Kabupaten Mamasa terdepan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Kegiatan apapun yang terjadi di wilayah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa akan dipandang masyarakat sebagai tanggung jawab. Di era keterbukaan informasi saat ini, kinerja pemerintah dapat dengan mudah dilihat dan dinilai oleh masyarakat. Masyarakat menilai bahwa kinerja dalam mengelola keuangan belum dapat merespon kebutuhan masyarakat secara optimal. Kritik dan sumbangsi pemikiran dari berbagai pihak seharusnya diperhatikan oleh para pembuat kebijakan, sehingga apa yang di harapkan oleh masyarakat dapat diwujudkan.

Model pengelolaan keuangan dengan segala aspeknya, Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa belum dapat merespon kebutuhan untuk efisiensi

secara optimal disebabkan berbagai faktor antara lain keterbatasan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas, sarana dan prasarana perkantoran yang belum memadai, keterbatasan dukungan anggaran dan wewenang dan lain sebagainya, termasuk juga kinerja para pegawai pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai abdi masyarakat, yang membantu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat belum dilaksanakan secara maksimal. Hal ini disebabkan karena rendahnya kemampuan sumber daya pegawai dalam membekali diri sebagai pelayan masyarakat. Hal ini terlihat pada kedisiplinan para pegawai dalam menjalankan tugasnya belum diterapkan dengan baik. Kedisiplinan yang lemah merupakan dampak dari lemahnya pengawasan atau pengontrolan pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh para pegawai, hal ini juga menyebabkan kinerja dari para pegawai tidak dapat ditingkatkan. Satu hal yang dapat dilihat adalah banyak kantor yang tidak memberikan pelayanan dengan maksimal khususnya pada jam-jam kerja karena para pegawai sudah banyak yang pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir, akibatnya masyarakat yang membutuhkan pelayanan harus kembali sebelum mereka mendapat pelayanan. Kondisi ini merupakan hal yang sangat memprihatinkan dan tentu tidak terlepas dari tanggung jawab pimpinan sebagai penanggung jawab dalam pelayanan masyarakat. Berkaitan dengan masalah-masalah tersebut penulis tertarik untuk menyusun Tesis dengan judul **“Perilaku Kepemimpinan Dalam Efisiensi Penggunaan Keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa”**.

B. Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa antara lain :

- a. Keterbatasan Sumber Daya Manusia sebagai pimpinan pada unit-unit organisasi sekretariat daerah;
- b. Besarnya pengaruh perilaku pimpinan dalam menggerakkan organisasi mewujudkan visi dan misi organisasi.
- c. Rendahnya disiplin pimpinan dan pegawai/staf.
- d. Kurangnya pembinaan pegawai (pimpinan dan staf)
- e. Rendahnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bagian/sub bagian maupun antar unit kerja.
- f. Rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.
- g. Penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja belum sesuai dengan pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerja.
- h. Banyaknya anggaran yang tidak tepat sasaran
- i. Tidak sesuainya antara anggaran yang digunakan dengan hasil yang diperoleh.

2. Pembatasan Masalah

Dari sejumlah identifikasi masalah di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, antara lain dari aspek sumber daya manusia, aspek pelayanan, aspek anggaran dan sebagainya, maka dalam penelitian ini dibatasi pada perilaku kepemimpinan dan efisiensi penggunaan keuangan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah perilaku pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa?
- b. Bagaimanakah bentuk efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

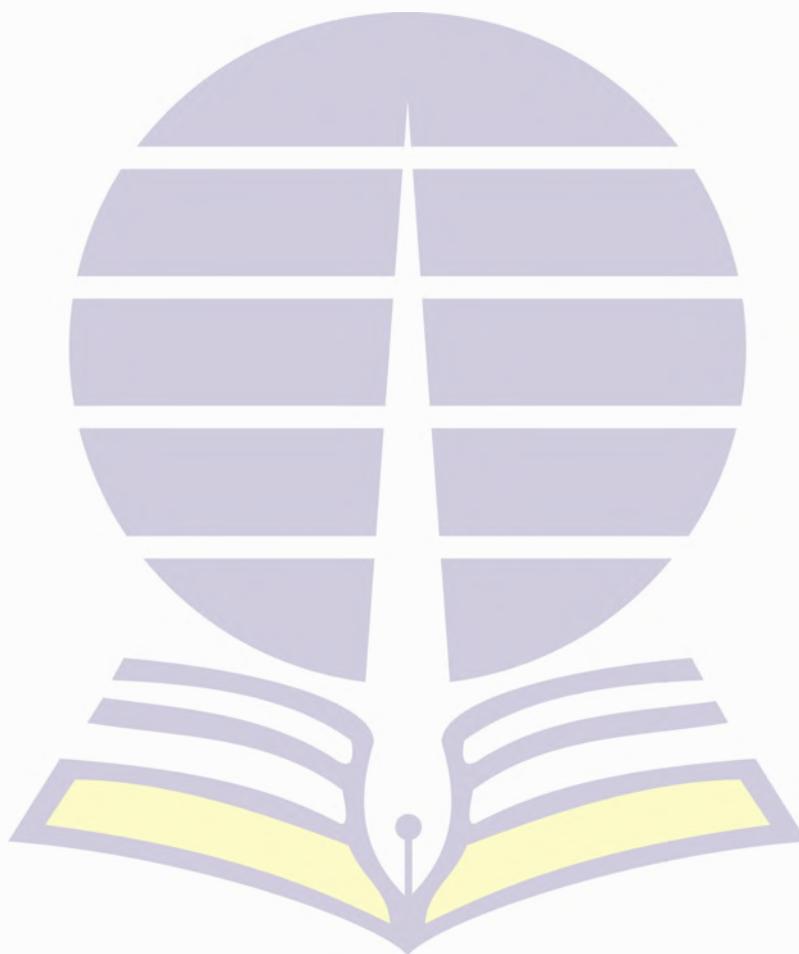
1. Untuk mengetahui dan menganalisa perilaku pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menamhah wawasan ilmu pengetahuan secara mendalam mengenai teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, khususnya ditinjau dari aspek perilaku pimpinan dan dari aspek efisiensi penggunaan keuangan Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangsi pemikiran dan bahan informasi bagi Pemerintah

Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam rangka
efisiensi penggunaan keuangan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan lebih menyoroti tingkah laku para pimpinan pada saat mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pemimpin dalam unit organisasi yang dipimpinnya termasuk bagaimana sikap pimpinan dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan penggunaan keuangan yang merupakan bahagian dari penganggaran dan penggunaan anggaran. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pimpinan dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Siagian (2000:205) mengemukakan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi:

a. Iklim saling mempercayai.

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan.

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan bawahan.

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan

perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pimpinan yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

- g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan akan tercapai.

2. Pemimpin, Pimpinan dan Kepemimpinan

Kata pemimpin dan pimpinan sama-sama merupakan kata baku di dalam bahasa Indonesia. Kedua kata itu dapat digunakan dalam pemakaian bahasa Indonesia dengan makna yang berbeda. Kata pemimpin mengandung dua makna, yaitu 'orang yang memimpin' dan 'petunjuk' atau 'pedoman'. Dari maknanya yang kedua dapat diketahui bahwa buku, misalnya, yang digunakan sebagai petunjuk atau pedoman, selain dapat disebut buku petunjuk atau buku pedoman, juga disebut buku pemimpin. Kata pimpinan ada hubungannya dengan memimpin. Dalam hal ini, pimpinan merupakan hasil dari proses memimpin, seperti halnya binaan merupakan hasil dari proses membina atau bangunan merupakan hasil dari proses membangun. Kata pimpinan juga mempunyai arti lain, yaitu 'kumpulan para pemimpin'. Dalam pengertian itu, kata pimpinan lazim digunakan dalam ungkapan seperti rapat pimpinan, unsur pimpinan, atau pimpinan unit. Sejalan dengan itu, akhiran-an pada kata pimpinan bermakna 'kumpulan', yakni 'kumpulan para pemimpin', seperti lautan yang bermakna 'kumpulan laut' dan daratan 'kumpulan darat'.

Menurut Winardi (1990:32), kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern. Sedangkan pemimpin terdiri dari dua yaitu :

- 1) pemimpin formal (formal leader);
- 2) pemimpin informal (informal leader)

Pemimpin formal adalah seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang telah ditetapkan sejak sebelumnya.

Menurut Suradinata (1997:11), Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Siagian (1986:12), Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasi. Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti. Kepemimpinan adalah seni dalam mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

Menurut Arep dan Tanjung (2003:93), Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu.

Menurut Brown (1936), Pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan.

Charles B. Handy dalam Soebagio (2004:42) mengkaji kepemimpinan pada 3 (tiga) pola pemikiran yang diklasifikasikan sebagai (a) teori karakteristik personalitas; (b) Teori kontigensi dan (c) teori gaya kepemimpinan.

Teori karakteristik personalitas lebih menekankan pada pribadi-pribadi manusianya, dibanding dengan situasi dan kondisi lingkungan yang mempengaruhinya. Teori kontigensi menitik beratkan pada 3 (tiga) faktor situasional yaitu (a) hubungan atasan/pimpinan dan bawahan, (b) struktur tugas dan (c) kekuatan posisional.

Teori kepemimpinan merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Pangkal tolak pemikiran ini adalah "pegawai bawahan akan bersedia kerja keras (efektif), jika pimpinan menerapkan kepemimpinan yang akomodatif". Teori ini bertumpu pada "pandangan bahwa terhadap perilaku atasannya" yang berdimensi pada (a) struktur inisiatif yang merupakan tingkat keterlibatan pimpinan menentukan peran dirinya dan peran bawahannya yang bersifat komunikasi atau satu arah dan (b) pertimbangan yang merupakan tingkat

perilaku pimpinan terhadap bawahan yang dicerminkan pada rasa saling mempercayai, saling menghormati, memberi dukungan pada ide-ide bawahan dan komunikasi yang bersifat dua arah.

Menurut Soebagio (2004:41) mengemukakan esensi kepemimpinan adalah:

- 1) Kemampuan mempengaruhi sikap orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan.
- 2) Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi, baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, pemerintah, saran atau bentuk lainnya.
- 3) Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Selanjutnya, R.M. Stogdill (1969) mengemukakan bahwa rata-rata orang yang memegang kedudukan sebagai pemimpin mengungguli rata-rata anggota kelompoknya dalam hal-hal kecerdasan, pendidikan, daya tahan dalam melaksanakan tanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial dan status ekonomi. Kualitas, ciri-ciri dan keterampilan yang dihadapkan dari seorang pemimpin sebagian besar ditentukan oleh tuntutan situasi dimana dia harus berfungsi selaku pimpinan. Peran pemimpin dan kepemimpinan sangat penting dalam setiap organisasi atau kelompok apapun, sehingga seorang pemimpin memiliki tugas, fungsi dan peran antara lain :

- 1) Mengisi kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam pola dan struktur organisasi yang dipimpinnya

- 2) Mengatasi dan melakukan penyesuaian-penyesuaian akibat perubahan yang terus menerus mengenai situasi, kondisi dan lingkungan serta semua aspek.
- 3) Mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan sebagai akibat dinamika dan perkembangan organisasi intern.
- 4) Melakukan pengisian yang disebabkan perolahan (keluar masuk) sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Devis (1999:373) mengemukakan bahwa terdapat beberapa sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membawa keberhasilan organisasi :

- 1) Kecerdasan
Hasil penelitian umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin. Namun demikian, pemimpin tidak perlu banyak melampaui kecerdasan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial
Pimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai etos yang stabil, serta mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dari pada ekstrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Pada Universitas Ohio pemimpin mempunyai perhatian dan kalau menggunakan istilah Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya pada produksi.

3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Wirawan (2000 ; 16) kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, strategi dan mempengaruhi sikap dan perilaku pengikut untuk merealisasikan visi. Berdasarkan definisi yang dijelaskan para ahli diatas, maka fungsi kepemimpinan adalah mencakup:

- a) Penciptaan Visi; pemimpin mempunyai visi yang jelas kemana para pengikutnya diarahkan.
- b) Penegasan nilai- nilai; pemimpin menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma.
- c) Pemberdayaan pengikut; pemimpin memberdayakan pengikut dengan cara :
 - (1) meningkatkan pengetahuan ketrampilan sikap dan perilakunya
 - (2) pendelegasian wewenang atau kekuasaan
 - (3) memberikan dukungan dan memotivasi pengikut
- d) Penciptaan perubahan
- e) Memotivasi pengikut
- f) Mewakili sistem sosialnya

Proses pengaruh mempengaruhi antar pribadi atau antar organisasi, selalu terdapat pada unsur kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu, melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya proses pengaruh mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi, maka organisasi dan kepemimpinan orang tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Karjadi, dalam Ensiklopedi Umum tahun 1973, yang mengartikan Kepemimpinan sebagai: "Hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia, karena adanya kepentingan bersama". Hubungan itu ditandai tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin sedangkan sekelompok manusia yang mengikutinya disebut yang "dipimpin" (Karjadi,1981:2).

Kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin bisa mempengaruhi bawahannya, dan juga harus dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Motivasi dan juga arahan dari pemimpin, merupakan faktor pendorong bagi tercapainya tujuan organisasi yang dilaksanakan oleh pegawainya.

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan sekelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relation*" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting

tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi. Pandangan ini terutama disukai oleh mereka yang tidak suka kepada pengiringan (*drivership*) atau sikap otoriter (Karjadi,1981:3).

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengetahui bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan, dengan apa seorang pemimpin membentuk sikap dan diikuti oleh bawahan, tetapi yang tidak kalah penting adalah bagaimana seorang pemimpin memahami kepribadian dan merespon aspirasi bawahan sehingga mereka merasa terayomi dan mempunyai rasa memiliki organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga dengan sukarela pegawai bawahan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan. Hal ini sependapat dengan Karjadi, bahwa Kepemimpinan adalah memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap kelompok orang-orang tertentu, sehingga mereka bersedia (*willing*) untuk berubah pikiran, pandangan sikap, kepercayaan dan sebagainya. Didalam suatu organisasi formil, kepemimpinan itu merupakan suatu proses yang terus menerus yang membuat semua anggota organisasi bergiat dan berdaya upaya untuk memahami dan mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan oleh pemimpin (Karjadi,1981:3).

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan. Hal ini tampak dalam aktivitas sehari-hari dalam hal bagaimana seorang pemimpin

melaksanakan kewenangan, memberi perintah, cara berkomunikasi, memberikan motivasi kepada bawahan, memberikan bimbingan, menegakkan disiplin dan lain sebagainya. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila bersikap dan berperilaku sedemikian rupa sehingga situasi dan kondisi yang ada menjadi pendukung kearah pencapaian tujuan organisasinya. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dinilai mampu untuk mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan pembuat keputusan (*decision maker*) (Siagian,1999:46-47).

Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan wawasan, aktivitas dan pemilihan alternatif jawaban atas masalah. Hal ini sejalan dengan pendapat Simon dalam bukunya *Administrative Behaviour* yang dikutip dan diterjemahkan oleh Kartini Kartono, mengemukakan 3 (tiga) proses dalam pengambilan keputusan yaitu :

- a. *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang intelligent;
- b. *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan dan menganalisa kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut;
- c. *Choise activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan masalah (Kartono,2003:128).

Sebagai seorang pemimpin harus dengan cepat mengambil keputusan yang telah ditetapkan sesuai dengan keputusan bersama, karena peranan seorang pemimpin sangat berperan dalam pengambilan keputusan. Serta sebagai pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin yang baik dalam organisasinya.

Ada tiga indikator yang relevan dengan pengertian tersebut di atas adalah :

a. Perilaku Kepemimpinan

Pendukung dari indikator ini meliputi :

- 1) Orientasi tugas
- 2) Orientasi karyawan

b. Gaya kepemimpinan

Pendukung dari indikator ini meliputi :

- 1) wewenang pimpinan dalam pekerjaan
- 2) kebijakan pimpinan yang dapat mempengaruhi kedudukan bawahan

c. Sifat pemimpin

Pendukung dari indikator ini meliputi :

- 1) Ketauladanan pemimpin
- 2) Bimbingan pemimpin terhadap bawahan.

(Karjadi,1981:42).

4. Pengertian Pemerintahan

Menurut Suradinata (2002:14-15) Pemerintahan adalah proses kegiatan yang di selenggarakan oleh pemerintah. Pandangan tentang

pemerintahan tersebut sangat luas, karena semua aktivitas kegiatan negara di gerakkan dalam rangka memberikan kesejahteraan dan rasa aman pada masyarakat. Proses tersebut melibatkan lembaga militer, kepolisian, fungsi legislatif, keuangan penegakan hukum yang berkeadilan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, menumbuh kembangkan peran serta masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai bidang pembangunan bagi kepentingan bangsa. Sedangkan Raysid (2002:21), berpendapat bahwa pemerintahan selalu di lihat berbagai perpaduan antara aturan main (konstitusi, hukum, etika), lembaga lembaga yang berwenang mengelola serangkaian kekuasaan (eksekutif, legislatif, yudikatif), serta sejumlah birokrat dan pejabat politik sebagai pelaku dan penanggung jawab atas pelaksanaan-kewenangan-kewenangan tersebut.

Pakar lain yaitu Nawawi (200:5), mengatakan bahwa negara atau pemerintahan sebagai organisasi non profit berfungsi memberikan pelayanan pada setiap dan semua individu sebagai masyarakat (*public service*) dalam memenuhi kebutuhannya masing-masing. Pemerintahan yang bersifat non profit berfungsi sebagai pelaksana pembangunan untuk mewujudkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat/rakyatnya. Dalam menjalankan fungsi yang bersifat non profit itu, pemerintah membentuk berbagai lembaga yang paling kecil, agar berjalannya fungsi pelayanan masyarakat (*public service*) dan pembangunan, yang diantaranya diorientasikan menurut aspek-aspek kehidupan seperti pendidikan, sosial, kesehatan, hukum, agama, dan lain-lainnya. Dari

beberapa teori, pendapat, pendapat dan pengertian mengenai pemerintah dan pemerintahan yang telah di kemukakan di atas, dan disimpulkan bahwa hakikat pemerintah adalah individu atau sebuah tim dari berbagai individu yang mengambil keputusan yang memberi dampak bagi warga sebuah masyarakat untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Sedangkan hakikat pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan suatu kewenangan yang berdaulat secara berkelanjutan, berupa penataan, pengaturan, penertiban, pengamanan, dan perlindungan terhadap sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu berdasar peraturan.

5. Pengertian Pemerintahan (Sekretariat Daerah)

Menurut Solihin (2002 : 74), menyatakan bahwa "Sekretariat Daerah adalah wilayah kerja dalam sistem pemerintahan modern terutama sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota dibawah Kabupaten". Tupoksi utama Sekretariat Daerah dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang pemerintahan daerah, Pasal 127 ayat (1) Sekretariat daerah dibentuk dengan berpedoman pada peraturan pemerintah, ayat (2) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Sekda yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan dari Bupati / Walikota, ayat (3) Selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Sekda mempunyai tugas:

- a. Pelaksanaan kegiatan Sekretaris Pemerintah Kabupaten/Kota;
- b. Pemberdayaan Pemerintahan;
- c. Pelayanan Pemerintahan;

- d. Penyelenggaraan Pemerintahan; dan
- e. Menilai semua pegawai dilingkungan pemerintahan.

Dalam konteks Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, hubungan pembinaan Bupati kepada Sekda sudah merupakan kewajiban yang melekat pada dirinya, mengingat Sekretariat Daerah adalah bawahan Bupati. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 pasal 8 mengatur tentang kedudukan, fungsi dan tugas dari seorang Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota sebagai berikut :

Ayat (1) Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota merupakan unsur pembantu Pimpinan Pemerintah Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/ Walikota.

Ayat (2) Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota mempunyai tugas membantu Bupati/Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota.

Ayat (3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota menyelenggarakan fungsi:

- a) pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
- b) penyelenggaraan administrasi pemerintahan;

- c) pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah Kabupaten/Kota;
- d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan tugas fungsinya.

Seorang Sekda adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Bupati/Walikota atas nama Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dengan memperhitungkan syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sekda sebagai unit pemerintahan tertinggi dibawah Bupati/Walikota. Sekretariat Daerah adalah organisasi pemerintah yang juga tunduk terhadap kaidah-kaidah organisasi pada umumnya. Yang dimaksud dengan organisasi pemerintahan adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara Kepala Daerah dan Sekretariat Daerah, saling bekerja sama melalui suatu sistem untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pasal 7 menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekda melakukan koordinasi dengan seluruh stakeholder dan instansi vertikal yang berada di wilayah kerjanya.

Lebih lanjut dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 159 Tahun 2004 tentang pedoman Organisasi Sekretariat Daerah Pasal 3 menyebutkan: Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Kepala Daerah sesuai karakteristik wilayah dan kebutuhan daerah serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 18 ayat (6) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, perlu menetapkan Pedoman Organisasi Setda dengan keputusan Menteri Dalam Negeri. Jadi Sekretariat Daerah adalah Aparatur pemerintahan yang terdepan sebagai ujung tombak Pemerintahan Negara. Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati sesuai karakteristik wilayah dan kebutuhan daerah serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dalam penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.

Dari teori-teori tersebut diatas dapat ditarik sintesa terhadap teori Kepemimpinan Sekretariat Daerah adalah aparat yang mempunyai kemampuan memimpin dan kualitas memimpin dalam melaksanakan kewenangannya serta melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait berdasarkan aturan-aturan baku pemerintah dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator-indikator dari kepemimpinan Sekretariat Daerah adalah :

- a) Kemampuan memimpin;
- b) Kualitas memimpin;
- c) Melaksanakan kewenangan;
- d) Melaksanakan koordinasi;
- e) Bertanggung jawab.

6. Konsep Efisiensi dan Pengelolaan Keuangan

a. Pengelolaan Keuangan Daerah

Pengertian sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari suatu organisasi, sedangkan prosedur-prosedur yang saling berhubungan disusun sesuai dengan skema yang menyeluruh adalah suatu urutan pekerjaan kerani (*clerical*), biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi yang terjadi dalam suatu organisasi (Baridzwan, 1998 : 3). Menurut Jaya (1999 : 11) keuangan daerah adalah seluruh tatanan, perangkat kelembagaan dan kebijaksanaan anggaran daerah yang meliputi pendapatan dan belanja daerah. Menurut Mamesah (1995 :16) keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi, serta pihak lain sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Dalam rangka melembagakan Good Governance dan pemerintahan yang berkewirausahaan, salah satu arenanya yang penting adalah dalam bidang manajemen keuangan daerah. Devas, dkk (1989) mengemukakan bahwa pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut.

1. Tanggung jawab (*accountability*). Pemerintah Daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan sah, lembaga atau orang itu adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum.
2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan. Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.
3. Kejujuran. Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang benar-benar jujur dan dapat dipercaya.
4. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*). Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan Pemerintah Daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.
5. Pengendalian. Aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Pada dasarnya pengelolaan keuangan daerah menyangkut tiga bidang analisis yang saling terkait satu dengan lainnya. Ketiga aspek tersebut meliputi :

1. Analisis penerimaan, yaitu analisis mengenai kemampuan pemerintah dalam menggali sumber-sumber pendapatan yang potensial dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan tersebut.
2. Analisis pengeluaran, yaitu analisis mengenai seberapa besar biaya-biaya dari suatu pelayanan publik dan faktor-faktor yang menyebabkan biaya-biaya tersebut meningkat.
3. Analisis anggaran, yaitu analisis mengenai hubungan antara pendapatan dan pengeluaran serta kecenderungan yang diproyeksikan untuk masa depan.

Dalam pengelolaan keuangan daerah sebagai perwujudan dari rencana kerja keuangan akan dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan selain berdasarkan pada ketentuan umum juga berdasarkan pada:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.

5. Permendagri Nomor 5 Tahun 1997 Pelaksanaan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi Keuangan dan Barang Daerah.

Perbaikan kinerja anggaran dan pengelolaan keuangan daerah menduduki posisi penting dalam strategi pemberdayaan Pemerintah Daerah terlebih lagi menyongsong pelaksanaan otonomi daerah dan mewujudkan desentralisasi yang luas, nyata, dan bertanggungjawab. World bank (1988: 36) menyebutkan bahwa perencanaan pengeluaran yang berorientasi pada kinerja akan meningkatkan kinerja anggaran daerah.

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada Kabupaten dan Kota memberikan jalan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*). Hal tersebut meliputi tuntutan kepada Pemerintah Daerah untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik.

Perubahan dalam sistem anggaran daerah yang dikehendaki adalah:

1. Anggaran daerah harus bertumpu pada kepentingan publik.
2. Anggaran daerah harus dikelola dengan hasil yang baik dan biaya rendah (*work better and cost less*).
3. Anggaran daerah harus mampu memberikan transparansi dan akuntabilitas secara rasional untuk keseluruhan siklus anggaran.

4. Anggaran daerah harus dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*) untuk seluruh jenis pengeluaran maupun pendapatan.
5. Anggaran daerah harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi yang terkait.
6. Anggaran daerah harus dapat memberikan keleluasaan bagi para pelaksananya untuk memaksimalkan pengelolaan dananya dengan memperhatikan prinsip Value For Money (Mardiasmo, 2000: 9).

Dalam upaya pemberdayaan pemerintah daerah ini, maka perspektif perubahan yang diinginkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah menurut Mardiasmo (2001) adalah sebagai berikut :

1. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan publik (*public oriented*). Hal ini tidak saja terlihat pada besarnya porsi pengalokasian anggaran untuk kepentingan publik, tetapi juga terlihat pada besarnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan keuangan daerah.
2. Kejelasan tentang misi pengelolaan keuangan daerah pada umumnya dan anggaran daerah pada khususnya.
3. Desentralisasi pengelolaan keuangan dan kejelasan peran para partisipasi yang terkait dalam pengelolaan anggaran, seperti DPRD, KDH, sekda dan perangkat daerah lainnya.

4. Kerangka hukum dan administrasi atas pembiayaan, investasi, dan pengelolaan keuangan daerah berdasarkan kaedah mekanisme pasar, *value for money*, transparansi dan akuntabilitas.
5. kejelasan tentang kedudukan keuangan DPRD, KDH, dan PNS Daerah, baik ratio maupun dasar pertimbangannya.
6. Aspek pembinaan dan pengawasan yang meliputi batasan pembinaan, peran asosiasi, dan peran anggota masyarakat guna pengembangan profesionalisme aparat pemerintah daerah.

Mardiasmo (2000 : 3) mengatakan bahwa dalam pemberdayaan pemerintah daerah ini, maka perspektif perubahan yang diinginkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah adalah :

1. pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan publik (*public oriented*);
2. kejelasan tentang misi pengelolaan keuangan daerah pada umumnya dan anggaran daerah pada khususnya;
3. desentralisasi pengelolaan keuangan dan kejelasan peran para partisipan yang terkait dalam pengelolaan anggaran, seperti DPRD, KDH, Sekda dan perangkat daerah lainnya;
4. kerangka hukum dan administrasi atas pembiayaan, investasi dan pengelolaan keuangan daerah berdasarkan kaidah mekanisme pasar, *value for money*, transparansi dan akuntabilitas;
5. kejelasan tentang kedudukan keuangan DPRD, KDH dan PNS Daerah, baik ratio maupun dasar pertimbangannya;

6. ketentuan tentang bentuk dan struktur anggaran, anggaran kinerja, dan anggaran multi-tahunan;
7. prinsip pengadaan dan pengelolaan barang daerah yang lebih professional;
8. prinsip akuntansi pemerintah daerah, laporan keuangan, peran DPRD, peran akuntan publik dalam pengawasan, pemberian opini dan rating kinerja anggaran, dan transparansi informasi anggaran kepada publik;
9. aspek pembinaan dan pengawasan yang meliputi batasan pembinaan, peran asosiasi, dan peran anggota masyarakat guna pengembangan profesionalisme aparat pemerintah daerah;
10. pengembangan sistem informasi keuangan daerah untuk menyediakan informasi anggaran yang akurat dan pengembangan komitmen pemerintah daerah terhadap penyebaran informasi.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 105 Tahun 2000, tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, dalam ketentuan umumnya menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Selanjutnya dalam pasal 4 dan 5 dikatakan pula bahwa, pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, efisien, efektif,

transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatuhan sehingga Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam tahun anggaran tertentu.

b. Prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah

Pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah itu sendiri berdasarkan pada prinsip-prinsip menurut Devas, dkk (1989 : 279-280) adalah sebagai berikut.

1. Tanggung jawab (*accountability*)

Pemerintah daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan sah, lembaga atau orang itu adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan

Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.

3. Kejujuran

Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang benar-benar jujur dan dapat dipercaya.

4. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*)

Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

5. Pengendalian

Aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawasan harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Keuangan daerah merupakan bagian dari keuangan Negara. Oleh karena itu, dengan merujuk pada pengertian Keuangan Negara dalam UU No. 17 Tahun 2003, maka pengertian Keuangan Daerah dapat didefinisikan yaitu Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik daerah berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.

Dengan pelaksanaan otonomi daerah Kabupaten dan Kota, pengelolaan keuangan sepenuhnya berada ditangan pemerintah

daerah. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan daerah yang baik diperlukan untuk mengelola dana desentralisasi secara transparan, ekonomis, efisien, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Unsur yang paling penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah adalah cara pengelolaan keuangan daerah secara berdaya guna dan berhasilguna. Hal tersebut diharapkan agar sesuai dengan aspirasi pembangunan dan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang akhir-akhir ini. Dilihat dari aspek masyarakat dengan adanya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik maka dapat meningkatnya tuntutan masyarakat akan pemerintah yang baik, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif terutama dalam menyediakan layanan prima bagi seluruh masyarakat.

c. Tujuan dan Prinsip-prinsip Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 Tahun 2006 mengatakan tujuan dari pengelolaan keuangan daerah adalah sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab (*accountability*)
2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan
3. Kejujuran
4. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*)
5. Pengendalian

d. Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi adalah hubungan antara *input* dan *output*. Efisiensi merupakan ukuran apakah penggunaan barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi juga mengandung beberapa pengertian antara lain :

1. efisiensi pada sektor usaha swasta (*private sector efficiency*), dijelaskan dengan konsep *input output* yaitu rasio *output* dan *input*;
2. efisiensi pada sektor pelayanan masyarakat (*public sector efficiency*) adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan baik dengan pengorbanan seminimal mungkin;
3. suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran (*output*) dengan biaya (*input*) yang terendah atau dengan biaya (*input*) minimal diperoleh hasil (*output*) yang diinginkan.

Beberapa cara untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan meningkatkan *output* dengan *input* yang sama, atau dengan menaikkan *output* dengan proporsi yang besar dengan kenaikan *output* yang proporsional, atau juga dengan menurunkan *input* dengan proporsi yang besar dan menurunkan *output* secara proporsional.

Pengertian efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut

mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan. Efektivitas menurut Devas, dkk, (1989 : 279-280) adalah hasil guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu secepat-sepatnya.

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep Efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Secara nyata Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Sedangkan menurut Miller (1977: 292) mengemukakan bahwa: *“Effectiveness be define as the degree to wich a social system achieve its goals. Effectiveness must be distingiished from efficiency. Efficiency is mainly concered with goal attainments”*. (Efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan).

Selanjutnya dikatakan oleh Georgopualos dan Tannebaum (dalam Etzioni, 1969: 82) mengemukakan: “.....*organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, ulfil it's objective without incapacitating it's means and resours and without placing strain upon it's members*”. (Pandangan tersebut dapat diartikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya).

Jadi secara umum ada pandangan bahwa efektivitas dimaksudkan atau dapat didefinisikan dalam batas-batas dari tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dan menurut Hall (1974: 96) mengartikan bahwa dengan tingkat sejauhmana suatu organisasi merealisasikan tujuannya. Semua konsep tersebut hanya menunjukkan pada pencapaian tujuan organisasi, sedang bagaimana cara mencapainya tidak dibahas. Yang membahas bagaimana mencapai tingkat efektivitas adalah Argris (dalam Siliss, 1968: 312) yang mengatakan: “*Organizational efectiveness then is balanced organisation optimal emphasis upon achieving object solving competence and human energy utilization.*” Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Berarti bicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek didalamnya yaitu: 1) Tujuan organisasi dan 2) Pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penelitian ini perspektif efektivitas organisasi yang digunakan adalah perpektif tujuan, dimana tolok ukur yang digunakan adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan, termasuk merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diembannya.

Sharma (1982: 314) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi yang meliputi antara lain :

- 1) Produktivitas organisasi atau *output*
- 2) Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dari perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
- 3) Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Konsep Sharma tersebut diatas jelas meyangkut tiga elemen yang berbicara mengenai produktivitas organisasi sebagai output, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan

lingkungan, dan bagaimana organisasi mengelola dan mengatasi konflik internal yang terjadi.

Rancangan terhadap studi tentang efektivitas organisasi meliputi ketiga konsep yang diajukan oleh Steers diatas dimana ketiganya saling berhubungan. Sifat hubungan dilihat antara elemen-elemen tersebut mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi yang mungkin atau layak dicapai. Steers (1985: 206) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
- c. Kepuasan kerja
- d. Kemampuan ber laba
- e. Pencarian sumber daya

Sementara menurut Gibson et. al, Siagian (1986: 33) mengatakan pula bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- c. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- d. Perencanaan yang matang
- e. Penyusunan program yang tepat
- f. Tersedianya sarana dan prasarana
- g. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Definisi-definisi tersebut melihat efektivitas organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun organisasi dengan efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertian sebagai misi akhir adalah pekerjaan yang sulit, karena sering tujuan yang dikejar oleh suatu organisasi tidak dapat ditentukan secara pasti. Dari sudut ini maka organisasi tidak pernah mencapai tujuannya dalam pengertian yang akhir atau selalu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karenanya kemudian berkembang dari pemikiran lain mengenai penilaian kebutuhan organisasi dengan perspektif dari berbagai multi disiplin pengetahuan.

Kenyataan dalam upaya mencapai tujuan akhir, organisasi harus mengenali kondisi-kondisi yang dapat menghalangi tercapainya tujuan. Jadi dapat diterima pandangan Steers (1985: 5) yang menilai efektivitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Dalam pengertian ini pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai dan optimal, tampak lebih realistis untuk tujuan evaluasi daripada menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan sebagai dasar ukuran. Sehingga keberhasilan dapat dilihat dari berbagai kriteria yang dikembangkan oleh para ahli namun karena masing-masing organisasi adalah unik, maka tidak ada rangkaian teratur yang dapat diterima secara umum.

Memperhatikan pendapat ahli diatas bahwa dipahami bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang bersifat

multidimensional. Multidimensional ini terjadi karena antara satu ahli dengan yang lainnya memiliki dasar ilmu yang berbeda walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan.

Meskipun efektivitas tersebut telah diuji dan terbukti berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, namun dikemukakan oleh Steers masalah yang dihadapi dalam usaha mengukur efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertiannya adalah sebagai misi akhir dari tujuan organisasi. Salah satunya adalah banyak dari kriteria evaluasi yang digunakan ternyata relatif tidak stabil setelah beberapa waktu, yaitu kriteria yang dipakai untuk mengukur efektivitas organisasi pada waktu tertentu mungkin tidak tepat lagi atau menyesatkan pada waktu berikutnya.

Hal ini terjadi karena pendekatan keanekaragaman terhadap masalah yang merintangai usaha pengukuran yang meliputi 1) kriteria evaluasi yang ada sering tidak mantap, 2) untuk perspektif waktu yang berbeda-beda (jangka pendek versus panjang), 3) kriteria seringkali bertentangan satu sama lain, 4) sebagian kriteria tidak dapat diterapkan pada jenis-jenis organisasi tertentu, 5) sebagian kriteria mungkin sulit diukur dengan tepat. Yang penting ialah setiap usaha untuk menilai tingkat efektivitas organisasi yang berlaku saat ini harus didahului oleh analisis yang teliti mengenai kemungkinan pembatasan atau bidang kesalaban yang tidak dapat dipisahkan dari setiap usaha evaluasi. Jika dalam penilaian didapatkan kriteria evaluasi yang tidak tepat, penilaian yang dihasilkan mungkin tidak ada gunanya.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa dalam pengertian efektivitas organisasi tercakup pengertian kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan, program atau misi) suatu organisasi, produktivitas organisasi dan tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara anggota organisasi.

Tingkat produktivitas dipilih sebagai indikator pengukuran efektivitas organisasi dimana organisasi sebagai sesuatu wadah usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Pemanfaatan sumber daya sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu produktivitas yang sedang diartikan sebagai ukuran sampai sejauhmana sumber daya yang ada disertakan dan dipadukan untuk mencapai suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan tolok ukur efektivitas organisasi, karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Produktivitas merupakan ratio masukan dan keluaran sedang pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauhmana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik.

- e. Faktor penentu efisiensi dan efektivitas sebagai berikut.
 1. Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja, maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat bekerja serta dana keuangan.

2. Faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil dari jabatan-jabatan baik itu struktural maupun fungsional.
3. Faktor teknologi pelaksanaan pekerjaan.
4. Faktor dukungan kepada aparaturnya dan pelaksanaannya baik pimpinan maupun masyarakat.
5. Faktor pimpinan dalam arti kemampuan untuk mengkombinasikan keempat faktor tersebut kedalam suatu usaha yang berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai sasaran yang dimaksud.

Pengertian korelasi menurut Algifari (1997 :146) adalah untuk mengetahui keeratan hubungan antara dua variabel dengan menggunakan koefisien korelasi yaitu dengan menggunakan nilai absolut dari koefisien korelasi tersebut. Kemudian menurut Sardjonopermono (1981 : 1) analisis korelasi adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan kuatnya atau derajat hubungan garis lurus (linear) antara 2 (dua) variabel atau lebih. Dengan dua variabel, semakin nyata hubungan garis lurus (linear) semakin kuat atau tinggi derajat hubungan garis lurus (linear) antar kedua variabel tersebut. Ukuran untuk derajat hubungan garis lurus ini dinamakan koefisien korelasi (*the correlation coefficient*).

Sektor publik sering di nilai sebagai sarang inefisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi. Oleh karena itu Mardiasmo (2004:4) mendefinisikan bahwa :

- Efisiensi adalah pencapaian output yang maximum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai

output tertentu . Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang di kaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah di tetapkan.

- Efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output.

Pengertian efektivitas umumnya berkaitan dengan suatu ukuran kemampuan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Ukuran kemampuan yang di maksud dapat bermacam-macam, tergantung daripada sasaran atau tujuan yang ingin di capai atau yang telah di tetapkan. Adapun pengertian efektivitas yang didefinisikan oleh Hans Kartikahadi dalam Agoes Sukirno (2000;180) adalah produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik di tinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja maupun batas waktu yang di targetkan. Sedangkan untuk Efisiensi didefinisikan sebagai bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumberdaya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu. Sedangkan Ruchyat Kosasih dalam Agoes Sukirno (2000;180) mendefinisikan efektivitas sebagai “perbandingan masukan-keluaran dalam berbagai kegiatan ,sampai dengan pencapaian tujuan yang di tetapkan, baik di tinjau dari kuantitas (volume) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang di targetkan”. Dan Efisiensi sebagai “bertindak untuk membuat pengorbanan yang paling tepat di bandingkan dengan hasil yang di

kehendaki". Suatu organisasi di anggap efektif, bila bias mencapai tujuan dengan efisien, hemat dan mentaati peraturan yang berlaku.

Nordiawan dan Ayuningtyas (2010:161) mengemukakan bahwa organisasi sektor publik dinilai semakin efisien apabila rasio efisiensi cenderung diatas satu. Semakin besar rasio, maka semakin tinggi tingkat efisiensinya. Efisiensi harus dibandingkan dengan angka acuan tertentu, seperti efisiensi periode sebelumnya atau efisiensi di organisasi sektor publik lainnya proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-serendahnya (*spending well*). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan (Sumenge 2013). Sedangkan Adisasmita (2011:170) mengatakan bahwa efisiensi adalah suatu proses internal atau sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output. Karena itu efisiensi dapat diukur sebagai rasio output terhadap input.

f. Pengukuran Efisiensi

Efisiensi di ukur dengan ratio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi (Mardiasmo 2004;133).

Dengan demikian efisiensi dapat di rumuskan sebagai berikut :

Rasio Efisiensi

$$= \frac{\text{biaya yang dikeluarkan untuk mengeluarkan PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumusan tersebut penilaian efisiensi dikatakan sangat efisien apabila hasil perhitungan di bawah 60%.

Karena efisiensi di ukur dengan membandingkan keluaran dan masukan, maka perbaikan

efisiensi dapat dilakukan dengan cara :

1. Meningkatkan output pada tingkat input yang sama.
2. Meningkatkan output dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi peningkatan input.
3. Menurunkan input pada tingkatan output yang sama
4. Menurunkan input dalam proporsi yang lebih besar daripada proporsi penurunan output.

Dalam pengukuran kinerja pengelolaan organisasi sector public, efisiensi dapat di bedakan atas :

1. Efisiensi Alokasi, Terkait dengan kemampuan untuk mendayagunakan sumberdaya input pada tingkat efektivitas optimal.
2. Efisiensi Teknis (Manajerial), Terkait dengan kemampuan mendayagunakan sumberdaya input pada tingkat output tertentu.

Pengukuran Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya .Apabila suatu organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu di catat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah di

keluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah di anggarkan ,boleh jadi duakali lebih besar ataubahkan tiga kali lebih besar. Efektivitas hanya melihat suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah di tetapkan (Mardiasmo, 2004 ; 134).Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang di harapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.Efektivitas merupakan hubungan antara output dengantujuan. Maka semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan ,makasemakin efektif organisasi,program atau kegiatan.Efektivitas lebih berfokus pada pencapaian hasil (outcome). Dengan demikian efektivitas dapat dirumuskan sebagaiberikut (Mahmudi, 2007;84) :

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target penerimaan PAD yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumusan ini penilaian atas efektivitas dinyatakan sangat efektif apabila hasil perhitungan di atas 100%.

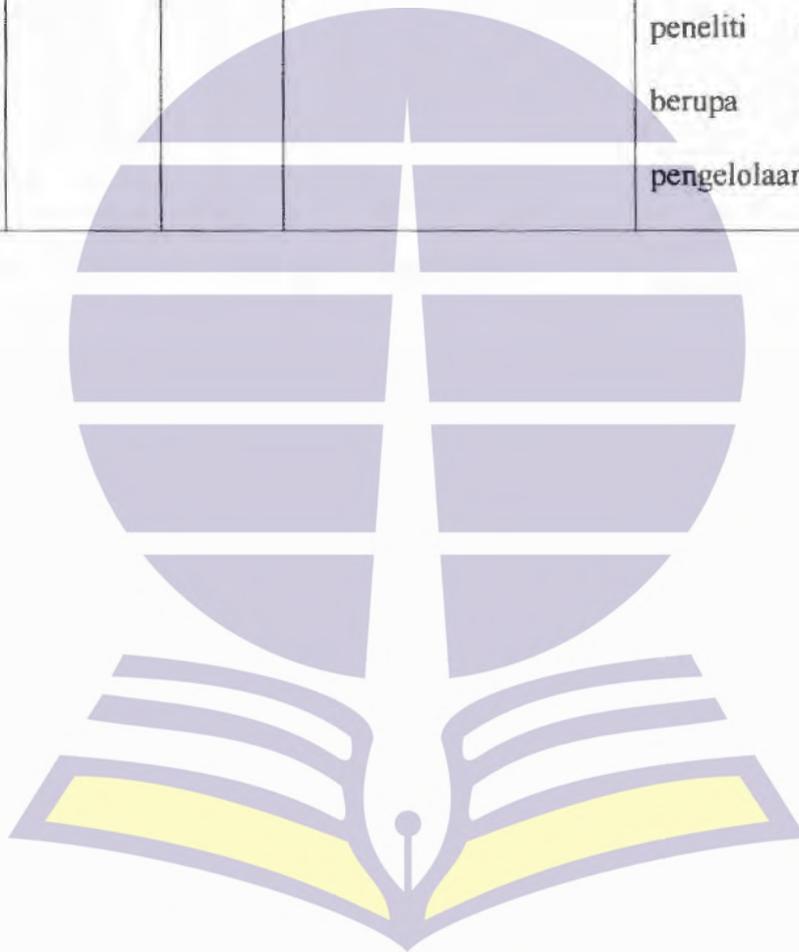
B. Penelitian Terdahulu

Sehubungan topik penelitian ini, beberapa kajian dengan topik yang sama/atau yang berhubungan langsung dengan topik ini sebelumnya akan dibicarakan sebagai berikut.

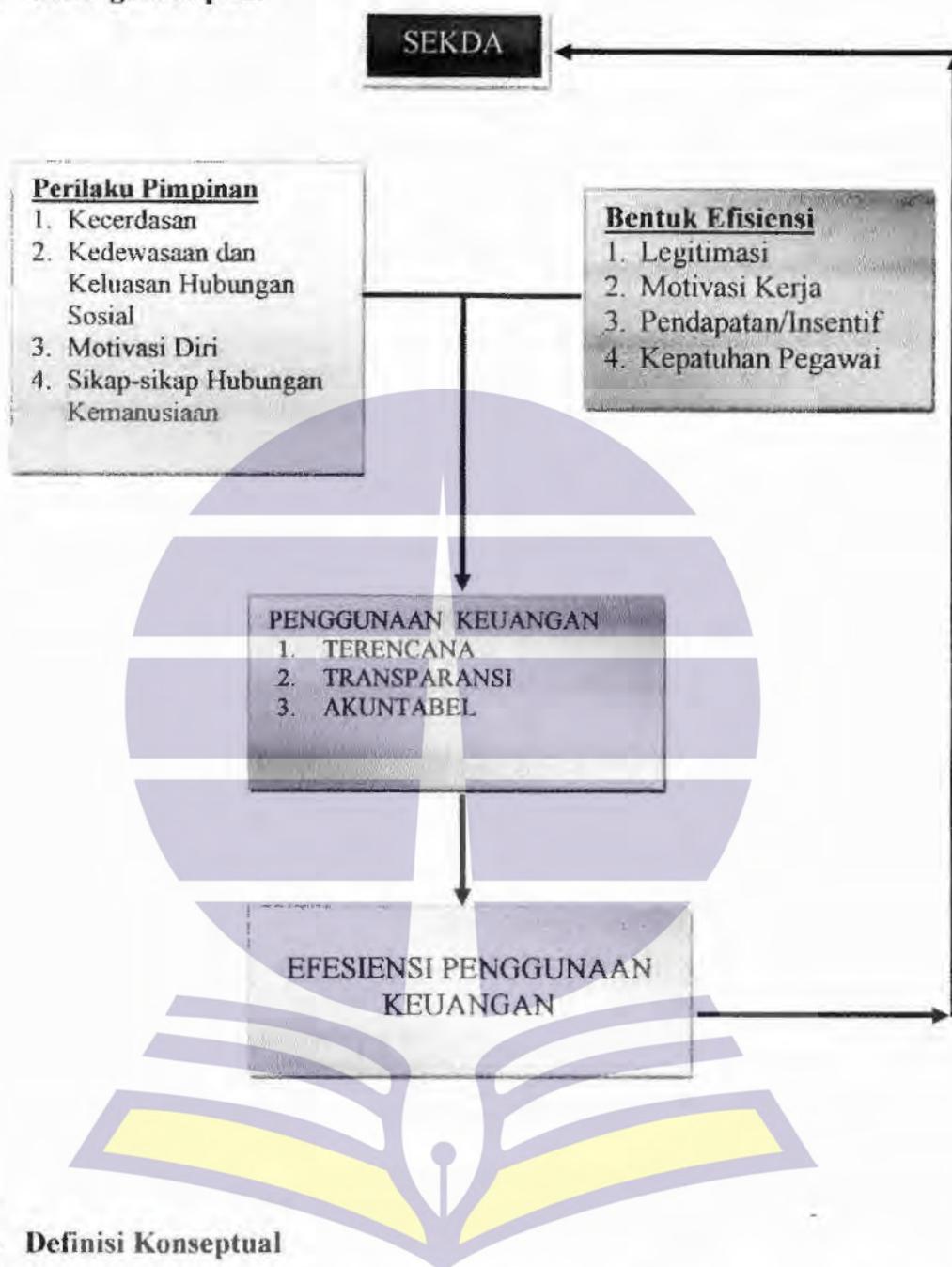
No	Nama	Tahun	Judul	Hubungan dengan Penelitian
1	Ade Arista	2015	Kinerja Aparatur dalam meningkatkan	Terdapat hubungan persamaan dengan

	Ningsi		Pelayanan Publik Pada Kantor Kelurahan Nunukan Tengah Kab.Nunukan	penelitian yang dilaksanakan yakni pada kinerja, namun penelitian terdahulu ini membahas mengenai pelayanan publik sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan berupa efektifitas pengelolaan keuangan
2	Askam Tuasikal	2007	Pengaruh Pemahaman Sistem Akuntansi,Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Maluku Tengah Propinsi Maluku	Terdapat hubungan persamaan dengan penelitian yang dilaksanakan yakni pada Pengelolaan Keuangan
3	Pariyem	2015	Tata kelolaorganisasi budaya kerja dan motifasi kerja terhadap kinerja petugas medis	Terdapat hubungan persamaan dengan penelitian yang dilaksanakan yakni

			paramedis di instansi bedah sentral RSUD Pandan Arang Boyolali	pada kinerja, namun penelitian terdahulu ini membahas mengenai pelayanan publik sedangkan penelitian yang peneliti laksanakan berupa efektifitas pengelolaan keuangan
--	--	--	--	---



C. Kerangka Berpikir



D. Definisi Konseptual

Untuk memudahkan konsep permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis mengemukakan beberapa definisi operasional konsep sebagai berikut:

1. Perilaku adalah tindakan atau aktifitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja dan sebagainya.

2. Pemimpin adalah orang – orang yang menentukan tujuan, motivasi dan tindakan kepada orang lain. Pemimpin adalah orang yang memimpin. Pemimpin dapat bersifat resmi (formal) dan tidak resmi (non formal)
Pemimpin resmi diangkat atas dasar surat keputusan resmi dari orang yang mengangkatnya dan biasanya mendapat gaji, sedangkan pemimpin tidak resmi diangkat tanpa surat keputusan dan biasanya tanpa gaji.
3. Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal
4. Sikap adalah suatu ukuran tingkat kesukaan seseorang terhadap perilaku tertentu.
5. Efisiensi adalah suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan atau suatu upaya untuk memaksimalkan anggaran yang ada.
6. Konsep pendekatan yang dilakukan dalam operasionalisasi konsep ini adalah pendekatan karakteristik gaya pimpinan dan efisiensi penggunaan keuangan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus pada dasarnya adalah suatu pelukisan dari suatu fase atau keseluruhan pengalaman yang relevan dari data tertentu yang dipilih. Menurut Bogdan dan Biklen (1998) bahwa studi kasus adalah suatu kajian rinci tentang satu latar, atau subjek tunggal, atau suatu tempat penyimpangan dokumen, atau suatu peristiwa tertentu. Selanjutnya Bungin (2010) bahwa studi kasus adalah suatu studi yang komprehensif, intens, rinci, dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya menelaah fenomena yang kontemporer, kekinian. Guba dan Lincoln (1981) mendefinisikan studi kasus sebagai suatu eksaminasi intensif atau lengkap tentang suatu segi, atau isu, atau mungkin peristiwa suatu latar geografis dalam suatu batasan waktu tertentu. Kasus dalam penelitian kualitatif itu dapat berupa individu, program, institusi, atau kelompok. Sedangkan McDonald dan Walker (1977) menyarankan bahwa studi kasus itu adalah suatu eksaminasi tentang suatu hal dalam tindakan.

Ada dua cara pandang peneliti terhadap studi kasus menurut Black dan Champion, 2001 :

1. Apabila perhatian peneliti dipusatkan pada perkembangan, maka keterangannya adalah sejarah kasus (*case history*).

2. Apabila suatu pandangan paranomik tentang saat ini diperoleh, maka studi kasus bisa disebut lintas bagian atau fotografik.

Studi kasus tidak memiliki ciri seperti air (menyebarkan dipermukaan), tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena, sehingga dilakukan secara mendalam dan “menusuk” sasaran penelitian. Namun studi kasus bukanlah sebuah analisis tunggal, karena studi kasus juga dibantu oleh teknik analisis lainnya dalam melakukan analisis-**analisis data**, khususnya adalah teknik analisis domain. Dengan demikian, teknik studi kasus ini menggunakan format-format analisis domain, karena itu teknik analisis studi kasus juga adalah menggunakan strategi analisis deskriptif dalam melakukan analisis data.

Dalam analisis studi kasus, peneliti diberi kebebasan membangun struktur tulisan berdasarkan domain yang dikaji serta keinginan-keinginan peneliti tentang domain mana yang dikembangkan (Bungin, 2010). Ada empat model analisis studi kasus yaitu:

1. menemukan domain-domain analisis,
2. domain analisis dipetakan sebagai domain tunggal atau domain ganda,
3. apabila domain tunggal, maka studi kasus dapat dilakukan dengan mendeskripsikan domain itu berdasarkan fenomena vertikal (seperti sejarah, perkembangan fenomena, perpindahan antar status yang terjadi dari orang-orang dalam studi kasus ini,
4. apabila domain ganda maka studi kasus dapat dilakukan selain menjelaskan fenomena tunggal, juga menjelaskan hubungan-hubungan

antar domain itu, seperti hubungan antara struktur fenomena dengan dinamika dan perubahan fenomena.

Selain itu ada beberapa karakteristik dalam penelitian ini dengan pertimbangan model analisis yang dikemukakan di atas adalah:

1. peneliti sebagai instrumen penelitian. Peneliti adalah alat peneliti utama yang melakukan sendiri pengamatan dan wawancara dengan responden, yang dibantu dengan beberapa tenaga peneliti;
2. mencari makna dibelakang kelakuan atau perbuatan. Upaya ini berusaha memahami simbol-simbol yang terdapat dalam kelakuan orang, dan atau kelompok dalam masyarakat;
3. menonjolkan rincian kontekstual. Peneliti mengumpulkan dan mencatat data yang sedang diteliti dan dituangkan dalam partisi memo (*fieldnotes*), triangulasi data atau informasi dari sumber lain; misalnya dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya. Tujuannya membandingkan informasi tentang hal yang sama.

Menurut Nazir (1998) hasil dari penelitian kasus merupakan suatu generalisasi dari pola-pola kasus yang tipikal dari individu, kelompok, lembaga, dan sebagainya. Tergantung dari tujuannya, ruang lingkup dari studi dapat mencakup segmen atau bagian tertentu atau mencakup keseluruhan siklus kehidupan dari individu, kelompok, dan sebagainya, baik dengan penekanan terhadap faktor-faktor kasus tertentu, ataupun meliputi keseluruhan faktor-faktor fenomena-fenomena tertentu.

Pendekatan yang dilakukan penulis adalah pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian ini yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk

mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami Perilaku Pimpinan dalam efisiensi penggunaan keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Sementara untuk teknik dalam pengumpulan data penulis menggunakan teknik wawancara yang kemudian akan diperoleh data dari hasil wawancara tersebut. Dengan menggunakan teknik wawancara sebagai salah satu teknik untuk memperoleh data maka hubungan peneliti dengan narasumber/informan bersifat independen.

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis. Hal ini dimaksudkan untuk memberi gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti yaitu tentang strategi dan perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan efisiensi keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Dalam penelitian ini jenis data yang akan digunakan adalah kualitatif. Menurut Lofland (1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J. Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data hasil penelitian didapatkan melalui 3 (tiga) sumber data, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian.

3. Informan.

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi termasuk Kabag dan Kasubagserta yang mempunyai pedoman sebagai informan mengenai perilaku pimpinan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

C. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa:

1. Pedoman wawancara yaitu berupa sejumlah pertanyaan terhadap informan sebagai sumber data dalam penelitian ini.
2. Pedoman observasi yaitu merupakan alat pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.

3. Catatan dokumentasi yaitu mengumpulkan data atau bahan yang sudah tersedia berupa arsip dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dengan topik dan masalah penelitian yang ada di instansi terkait.

Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri, sehingga tindakan awal yang dilakukan adalah memvalidasi data dari peneliti sendiri. Penelitian kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih *key informan* sebagai sumber data secara khusus, pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan (Sugiyono, 2006).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan data-data pendukung lainnya yang didapatkan melalui bahan bacaan, bahan pustaka, laporan-laporan tahunan, serta laporan-laporan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data primer dan data sekunder, yaitu melalui:

- i. Observasi.

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menitikberatkan pada pengamatan langsung di lokasi penelitian guna melihat dan mengetahui secara pasti mengenai perilaku pimpinan dalam efisiensi penggunaan keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

2. Wawancara.

Wawancara merupakan proses tanya jawab lisan yang dilakukan secara langsung kepada informan dengan terlebih dahulu merancang suatu pedoman wawancara yang akan dipakai sebagai panduan untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Maksud mengadakan wawancara dilakukan antaralain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi; merekonstruksi kebutuhan-kebutuhanyang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

3. Dokumentasi.

Telaah dokumen merupakan proses mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun foto-foto yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan.

E. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses yang dilakukan secara terus menerus yang dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, seperti dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen dan sebagainya sampai dengan penarikan kesimpulan. Menurut penjelasan Miles dan Huberman yang dikutip oleh

Lexi J.Moleong bahwa dalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada beberapa tahapan yang terdiri dari:

1. Pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap key informan yang *compatible* terhadap penelitian kemudian observasi langsung ke lapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
2. Reduksi data (*data reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan selama meneliti, tujuan diadakan transkrip data (transformasi data) untuk memilih informasi mana yang dianggap sesuai dan tidak sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian di lapangan.
3. Penyajian data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih dan kemudian disajikan dalam bentuk tabel ataupun uraian penjelasan.
4. Pada setiap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*) yang mencari arti pola-pola penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan di lapangan sehingga data dapat diuji validitasnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Kabupaten Mamasa

Latar belakang singkat lahirnya Kabupaten Mamasa yang berada dibawah Provinsi Sulawesi Barat . Kabupaten ini didirikan disaat secara administratif masih berada dalam wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dengan terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo. Kabupaten Mamasa terletak di Kota Mamasa, sekitar 360 km dari Kota Makassar, dengan jarak tempuh sekitar + 9 jam dengan menggunakan kendaraan roda empat. Dari kota Pare-pare, pusat kawasan pengembangan ekonomi terpadu (KAPET) di provinsi Sulawesi Selatan sekitar 160 km. Kabupaten Mamasa ini memiliki luas wilayah 2.759,23 km². Kabupaten Mamasa memiliki beberapa objek wisata yaitu wisata budaya Kuburan Tedong-tedong di Kecamatan Balla; Kuburan Minanga di Kecamatan Sesenapadang; Wisata alam Air Terjun Sarambu Liawan dan Permandian Air Panas di desa Tadisi Kecamatan Sumarorong; Wisata Air Terjun Sambabo dengan ketinggian +/- 100 meter di Kecamatan Bambang; Agro Wisata Perkebunan Markisa, Kentang, Wortel di Kecamatan Mamasa, Kecamatan Sesenapadang dan Kecamatan Nosu; Wisata Budaya Rumah adat dan Perkampungan

Tradisional Desa Ballapeu; tradisi adat Panggaroan di Kecamatan Nosu dan Pana'.

Pada awalnya secara administratif Wilayah Kabupaten Mamasa terdiri atas 10 (sepuluh) wilayah Kecamatan, namun hingga saat ini (Tahun 2017) telah mengalami pemekaran wilayah, Kabupaten Mamasa sekarang terdiri dari 17 (tujuh belas) Kecamatan definitive yaitu 1. Kecamatan Mamasa, 2. Kecamatan Tabang, 3. Kecamatan Aralle, 4. Kecamatan Mambi, 5. Kecamatan Tabulahan, 6. Kecamatan Pana, 7. Kecamatan Nosu, 8. Kecamatan Sesena Padang, 9. Kecamatan Mehalaan, 10. Kecamatan Sumarorong, 11. Kecamatan Tandukkalua', 12. Kecamatan Tawalian, 13. Kecamatan Rantebulahan Timur, 14. Kecamatan Bambang, 15. Kecamatan Balla, 16. Kecamatan Buntu Malangka, 17. Kecamatan Messawa

Penduduk yang berjumlah 203.307 jiwa (Tahun 2017) yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Mamasa. Secara geografis, wilayah Kabupaten Mamasa berbatasan dengan; Kabupaten Mamuju pada bagian barat dan utara, Kabupaten Tana toraja dan Kabupaten Pinrang di sebelah timur dan, Kabupaten Polewali Mandar di sebelah selatan. Sedangkan Hasil pertanian Kabupaten Mamasa di antaranya padi, jagung, ubi kayu, ubi jalar, sayur-sayuran dan buah-buahan. Sedangkan dari sektor peternakan adalah ternak sapi, kerbau, kambing, dan babi. Kemudian untuk jenis unggas adalah ayam kampung dan lain sebagainya..

Selanjutnya dari hasil perkebunan Kabupaten Mamasa pada umumnya berupa Kopi maupun Kakao, yang dikelola petani secara tradisional. Tanaman kopi yang dihasilkan petani Kabupaten Mamasa, semasa masih menjadi bagian dari Kabupaten Polmas sebelum pemekaran telah memberikan kontribusi dalam mengangkat nama Polmas sebagai penghasil kopi. Bahkan tidak sedikit kopi asal Mamasa yang di pasarkan di daerah tetangga seperti Kabupaten Tanah Toraja dan daerah yang ada disekitar wilayah pemerintahan Kabupaten Mamasa.

B. Hasil

1. Perilaku pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Dalam bab ini penulis memaparkan hasil penelitian berdasarkan indikator indikator sebagai berikut :

a. Kecerdasan Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Melihat perkembangan organisasi pemerintahan yang ada di Kabupaten Mamasa dalam organisasi Sekretariat Daerah maka diperlukan sosok seorang pemimpin yang dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat kaitannya dengan efisiensi pengelolaan keuangan untuk kebaikan organisasi. Berikut beberapa pengungkapan dari kabag dan kasubag serta pegawai lainnya sebagai unsur pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa tentang perilaku Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam proses pengambilan keputusan terkait penggunaan anggaran : JT selaku Kasubag. Kesejahteraan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa mengemukakan :

“dalam pengamatan saya selama ini, unsur pimpinan dalam penggunaan keuangan terhadap proses pengambilan keputusannya, sudah cukup terbuka karena beliau melibatkan kami sebagai pegawai untuk ikut serta dalam memberikan masukan atau pendapat kami, walaupun keputusan akhirnya tetap kembali ke pimpinan apakah pendapat kami itu diterima atau tidak dalam hasil rapat nantinya”. (Hasil wawancara JT, Februari 2018).

Hampir sama dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan terpilih diatas, (SL) salah seorang Kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga mengatakan bahwa :

“saya melihat dan mengikuti sendiri bagaimana pengambilan keputusan terkait proses penggunaan keuangan kaitannya perencanaan pembangunan di kabupaten, para unsur Pimpinan mengikuti SOP yang ada yakni melakukan musyawarah terlebih dahulu untuk mengetahui esensi permasalahan yang perlu dibenahi dengan melibatkan sejumlah pegawai”. (Hasil wawancara SL, Februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh informan di atas, maka diperoleh gambaran bahwasanya unsur pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam perannya sebagai pengambil keputusan, melibatkan sejumlah perwakilan dari beberapa orang pegawai sebelum mengambil suatu keputusan. Keterlibatan para pegawai dimaksudkan agar mereka dapat memberikan kontribusi berupa masukan dan saran positif yang akan menunjang proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan tentang perencanaan dan rencana pengelolaan keuangan dapat dilihat pada proses pembuatan Rencana Strategis (RENSTRA) Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang

akan diserahkan kepada Kepala Daerah Kabupaten Mamasa yaitu Bupati Mamasa. Pembuatan RENSTRA dimulai dengan rapat internal di bagian-bagian antara Pimpinan bersama jajarannya, lalu selanjutnya dilakukan kegiatan Musyawarah dengan menghadirkan seluruh perwakilan tiap bagian sekretariat daerah. Setelah itu hasil daripada Musyawarah RENSTRA yang telah diputuskan secara bersama, kemudian diserahkan kepada Pemerintah Kabupaten Mamasa dalam hal ini Bupati Mamasa.

Hal tersebut di atas, dapat kita lihat bahwa Pimpinan dalam perannya sebagai pengambil keputusan tetap berpegang pada azas demokratis dengan mengikut sertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan untuk dimintai saran dan pendapatnya. Hal tersebut juga diperoleh sesuai pemaparan salah satu Kasubag sebagai salah satu unsur pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, yakni (TLK). yang menyatakan :

“menurut saya, dengan pengalaman yang kami buat selama ini, bahwa dalam proses pengambilan keputusan untuk perencanaan dan pengelolaan keuangan, biasanya kami melakukan rapat internal terlebih dahulu untuk merundingkan proses-proses selanjutnya yang akan dilakukan. misalnya pembuatan Rencana Strategis atau RENSTRA, kami melakukan rapat internal terlebih dahulu sesuai dengan perintah Bupati.. (Hasil wawancara TLK, Februari 2018).

b. Kedewasaan dalam memberi perintah

Dalam berbagai aspek dan regulasi yang berlaku dalam organisasi Sekretariat Daerah, maka unsur pimpinan mempunyai hak dan kewenangan dalam pemberian perintah kepada para pegawainya

dalam pelaksanaan tugas yang terkait efisiensi penggunaan keuangan dalam menyelenggarakan pemerintahan di Sekretariat Daerah. Sebagaimana perannya sebagai pemberi perintah, unsur pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga memiliki cara-cara tersendiri dalam memberikan perintah kepada para pegawainya selama tidak bertentangan dengan aturan yang ada agar dapat memberikan kontribusi yang nyata sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing. Peranan Pimpinan dalam pemberian perintah sehubungan dengan efisiensi penggunaan anggaran dapat dilihat dari aspek mekanisme dan sifat perintah yang terkait dengan efisiensi penggunaan keuangan, yaitu:

- 1) Mekanisme perintah yang terdiri atas pemberian perintah langsung dan pemberi perintah tidak langsung
- 2) Sifat perintah yang dimaksudkan adalah perintah yang bersifat memaksa dan perintah yang sifatnya tidak memaksa

Mekanisme dan sifat perintah tersebut diuraikan sebagai berikut:

a) Pemberian perintah langsung

Dalam hal perintah langsung menunjukkan bahwa pimpinan secara langsung turun memberikan perintah dan instruksi kepada para pegawainya untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan di lokasi penelitian atas pertanyaan apakah Pimpinan berperan dalam memberi perintah atau instruksi secara langsung kepada para kasubag sebagai unsur pimpinan berkaitan dengan

efisiensi penggunaan keuangan. Berikut diperoleh jawaban sebagaimana diungkapkan oleh FM, salah satu kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

“saya menganggap bahwa model dan kebiasaan yang berlaku bagi unsur pimpinan setelah pembahasan RENSTRA masih melibatkan Aparat sekretariat daerah, tapi untuk penyusunan RKA tidak lagi melibatkan aparat secara keseluruhan melainkan hanya melibatkan aparat tertentu saja misalnya Bendahara dan bagian perencanaan....”. (Hasil wawancara FM, Februari 2018).

Pendapat serupa dikemukakan oleh (LT), salah satu Kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa:

“beberapa unsur pimpinan lebih banyak melakukan pekerjaan dan tugas tugasnya sendiri dibandingkan berkomunikasi mengenai efisiensi penggunaan keuangan dengan pegawainya, itupun komunikasi beliau kepada pegawai sangat terbatas. Beliau biasanya hanya memberikan instruksi-instruksi biasa kepada pegawai sesuai pekerjaannya”. (Hasil wawancara LT, Februari 2018).

Dari berbagai hasil wawancara diatas maka sejumlah informan yang diberi pertanyaan yang sama seperti di atas menyatakan hal yang sama, yaitu Pimpinan kurang berperan dalam memberikan perintah secara langsung. Sebagian besar alasan yang diberikan ialah karena Pimpinan jarang berada di kantor dan lebih banyak melakukan koordinasi dengan Pimpinan yang lain ataupun Pimpinan di atasnya. Berdasarkan keterangan tersebut dapat digambarkan bahwasanya Pimpinan telah menerapkan pendistribusian tugas kepada pimpinan yang lain atau kepada staf .

b) Pemberian perintah tidak langsung

Adapun pemberian perintah tidak langsung berarti pimpinan tidak turun tangan secara langsung memberikan perintah kepada para pegawainya, namun melalui orang yang mewakilinya. Orang yang mewakili pimpinan dalam memberikan instruksi dan perintah itu biasanya ialah Pimpinan setingkat dibawahnya sebagai orang yang diberi kewenangan apabila pimpinan sedang melakukan tugas kedinasan di luar kantor.

Peran Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa tentang pemberian perintah secara tidak langsung, berikut beberapa pendapat informan yang telah diwawancarai. Salah satunya (MD), salah satu Kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa mengatakan :

“.. dalam efisiensi penggunaan keuangan, apa yang diperintahkan atau diinstruksikan pimpinan mengenai pelaksanaan tugas biasanya disampaikan oleh pegawai yang telah ditunjuk di Kantor Sekretariat Daerah melalui surat, terkadang pula Pimpinan mengirim pesan melalui pegawai lainnya agar saya datang ke Kantor Sekretariat Daerah untuk selanjutnya menerima tugas. Jadi menurut saya beliau terkadang melakukan perintah tidak langsung dan juga biasanya memberikan perintah langsung namun lebih dominan pada perintah secara tidak langsung”. (Hasil wawancara MD, Februari 2018).

Informasi wawancara yang serupa diperkuat oleh salah satu kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, yakni (TLK), beliau mengatakan bahwa :

“.....sebenarnya pimpinan tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada para pegawai karena mereka sendiri sudah mengetahui tugas-tugasnya pada saat rapat-rapat diadakan, namun jika ada keperluan

yang mendesak Pimpinan biasanya memberi tahu saya bila ada tugas yang harus diberikan kepada para pegawai khususnya para kasubag bidang anggaran agar saya laksanakan apabila Pimpinan sedang melaksanakan tugas kedinasan lain di luar kantor sesuai perintah yang diberikan oleh Bupati". (Hasil wawancara TLK, Februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan tersebut di atas tentang pertanyaan mengenai peran Pimpinan dalam memberikan perintah tidak langsung kepada para pegawai, diperoleh gambaran bahwa Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa telah mampu berbagi fungsi dengan pimpinan yang lain. Dengan demikian pimpinan dalam menjalankan tugas sebagai pemberi perintah tidak dimonopoli oleh seseorang.

c) Sifat Perintah yang memaksa dan tidak memaksa

Pemberian perintah yang sifatnya memaksa berarti bahwa perintah itu harus dilaksanakan dalam kondisi apapun, dan kepada yang menerima perintah tidak beralasan untuk menolak perintah tersebut. Sedangkan perintah yang sifatnya tidak memaksa berarti hanya berupa anjuran, saran atau himbauan kepada para pegawai agar mereka berpartisipasi ataupun tidak dengan alasan-alasan tertentu. Perintah yang sifatnya memaksa contohnya seperti pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai seperti yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan tugas penting lainnya yang berhubungan dengan efisiensi penggunaan keuangan dalam kegiatan pemerintahan di Sekretariat

Darah, khususnya yang sifatnya mendesak. Sedangkan perintah yang sifatnya tidak memaksa seperti pada himbauan-himbauan Pimpinan kepada para pegawai.

Seperti yang dilansir dari pernyataan salah satu kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yakni (KS) yang menyatakan :

“...menurut saya, Pimpinan tidak pernah melakukan perintah yang sifatnya memaksa kepada para pegawai di Sekretariat Daerah, kecuali yang berhubungan dengan kewajiban dan tanggung jawab pegawai yang bertugas dibidang penggunaan keuangan di kantor Sekretariat Daerah, seperti yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Diluar dari itu, Pimpinan hanya memberikan himbauan agar mereka melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu hal yang diberikan.”(Hasil wawancara KS, Februari 2018).

Selanjutnya peran Pimpinan dalam pemberian perintah yang sifatnya tidak memaksa, (SWT) Kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga mengungkapkan :

“...kalau berbicara tentang perintah yang tidak memaksa, itu hanya seperti himbauan-himbauan dan saran kepada kami agar bisa lebih baik, misalkan soal kerapian dan keikutsertaan dalam melaksanakan kerja bakti. Semua hanya terbatas pada himbauan yang tidak mengharuskan kita untuk terlibat namun sebenarnya patut untuk kita laksanakan demi kebaikan bersama.”(Hasil wawancara Sal, Februari 2018).

Dari hasil wawancara di atas, maka diperoleh gambaran bahwa dalam pemberian perintah yang memaksa dan tidak memaksa, Pimpinan cukup arif dalam membedakan antara kedua sifat perintah tersebut. Pimpinan tidak menggunakan kekuasaannya untuk memberikan semua perintah dengan unsur

paksaan, namun beliau mengharapkan adanya kesadaran dari masing-masing pegawai untuk melaksanakan perintah yang sifatnya tidak memaksa tersebut (himbauan).

bangun komunikasi dan perilaku dari pimpinan sendiri.

c. Sikap-sikap pimpinan pada hubungan Kemanusiaan

Pimpinan yang selanjutnya adalah sebagai pimpinan yang menunjukkan rasa kemanusiaan dengan pertanda menyediakan fasilitas. sikap ini dimaksudkan agar para pegawai memiliki ketersediaan fasilitas sebagai penunjang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Fasilitas yang dimaksud adalah bahan dan peralatan, termasuk fasilitas pembiayaan yang bersumber dari anggaran yang tersedia yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu kegiatan pemerintahan agar para pegawai semakin semangat dalam melaksanakan tugas. Sikap pimpinan sebagai penyedia fasilitas juga berarti bahwa pimpinan terlibat langsung dengan memastikan semua fasilitas masih ada dan berfungsi dengan baik bahkan pimpinan segera memerintahkan bendahara menggunakan anggaran barang dan untuk melakukan perbaikan/penggantian apabila fasilitas kurang atau tidak berfungsi dengan baik.

Analisis dalam konteks sikap pimpinan dalam hal penyedia fasilitas difokuskan kepada dua aspek, yaitu :

- a) Sikap dalam mengusahakan fasilitas sendiri
- b) Sikap dalam melakukan koordinasi dan kerjasama

1. Sikap dalam mengusahakan fasilitas sendiri

Sikap Pimpinan dalam mengusahakan fasilitas sendiri artinya Pimpinan mengadakan upaya penyediaan fasilitas yang menunjang kegiatan Pemerintahan khususnya dalam kegiatan efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa melalui penganggaran dan pengadaan fasilitas. Setiap bagian disekretariat daerah memiliki anggaran sehingga seyogianya fasilitas selalu tersedia dan berfungsi dengan baik. Fasilitas yang dimaksud antara lain alat tulis kantor (ATK), computer/laptop, Printer, meja, kursi, peralatan makan/minum dan lain-lain. Fasilitas ini seharusnya wajib tersedia disetiap bagian di sekretariat daerah. Seperti yang dilansir dari pernyataan salah satu unsur pimpinan atau Kasubag di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, (JT) saat ditanya tentang peran pimpinan dalam upaya penyediaan fasilitas dengan usaha sendiri, beliau mengatakan :

“...penyediaan fasilitas oleh tiap-tiap bagian di sekretariat daerah, setiap tahun dianggarkan khususnya untuk barang habis pakai atau sudah tidak berfungsi dengan baik. Fasilitas-fasilitas tersebut seharusnya wajib disiapkan oleh pimpinan tetapi tidak semua pimpinan bagian memperhatikan hal tersebut” (Hasil wawancara JT, Februari 2018)

Serupa dengan pernyataan salah satu Kasubag Sekretariat

Daerah Kabupaten Mamasa (KS) menyatakan bahwa :

“...jujur saya akui bahwa kadang kami tidak dapat menyelesaikan tugas dikantor karena sering kali bahan habis atau peralatan mengalami masalah/rusak. sebagai kasubag kalau mengalami kendala, kami segera

menyampaikan ke pimpinan tetapi biasanya tidak langsung direspon oleh pimpinan sehingga secara otomatis pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Sebagai contoh kami sering kali kehabisan kertas, tinta printer atau catridge rusak, kalau tidak segera dibeli maka pelayanan kepada masyarakat tidak dapat diselesaikan.” (Hasil wawancara KS, Februari 2018).

Berpatokan pada hasil wawancara mengenai sikap pimpinan sebagai penyedia fasilitas di kantor sekretariat daerah, sebagian pimpinan belum memberikan kontribusinya secara baik dalam menyediakan fasilitas kantor sebagai menunjang penyelenggaraan kegiatan yang terkait dengan efisiensi penggunaan keuangan.

2. Sikap penyedia fasilitas melalui koordinasi dan kerjasama

Dalam upaya melancarkan kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah, pimpinan dapat melakukan koordinasi dan kerjasama dengan berbagai pihak terkait efisiensi penggunaan keuangan. Koordinasi dan kerjasama tersebut sangat penting karena segala hambatan atau kendala dapat dengan mudah diatasi melalui keterlibatan pihak lain untuk memberikan bantuan dan kerjasamanya terutama dalam memenuhi kebutuhan fasilitas di sekretariat daerah. Diharapkan Pimpinan memiliki kemampuan berkoordinasi dan bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti pimpinan dalam lingkup sekretariat daerah, pimpinan dari instansi lain, pengusaha, konsultan/ perguruan tinggi, tokoh masyarakat, dan masyarakat/ stakeholder lainnya, sehingga dengan koordinasi dan kerjasama tersebut, maka kegiatan efisiensi penggunaan

keuangan daerah dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Dalam upaya penyediaan fasilitas melalui koordinasi dengan pihak lain, sikap pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menurut (SL) salah satu kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa :

“...menurut saya pimpinan melakukan koordinasi setiap hari senin dibawah arahan bupati, wakil bupati dan sekretaris daerah. Koordinasi juga terkadang dilakukan apabila ada hal-hal yang bersifat prinsip menyangkut tugas-tugas kesekretariatan, proses pengadaan atau penyediaan fasilitas untuk menunjang kegiatan pemerintahan. Dalam waktu-waktu tertentu kadang pimpinan antar bagian juga melakukan koordinasi yang sifatnya tugas-tugas yang diberikan pimpinan yang lebih tinggi” (Hasil wawancara SL, Februari 2018).

Tanggapan serupa diungkapkan oleh seorang kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yakni (MD) yang mengungkapkan :

“...pimpinan sudah melakukan koordinasi, baik internal sekretariat daerah maupun dengan beberapa instansi terkait di Kabupaten Mamasa dalam proses penyediaan fasilitas untuk mendukung kelancaran kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa”. (Hasil wawancara BB, Februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mengenai peran Pimpinan dalam melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait dalam penyediaan fasilitas, secara umum diperoleh gambaran bahwa pimpinan sudah berperan dalam melakukan koordinasi dan kerjasama tersebut dalam upaya membantu penyediaan fasilitas kaitannya dengan efisiensi penggunaan keuangan daerah yang diperlukan dalam

menyelenggarakan suatu kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa utamanya pada kegiatan-kegiatan fisik di Daerah Kabupaten Mamasa.

2. Bentuk Efisiensi Penggunaan Keuangan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Dalam bagian ini penulis akan memaparkan hasil penelitian berdasarkan indikator efisiensi penggunaan keuangan, sebagai berikut :

a. Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, ada beberapa faktor yang mendukung Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat menerapkan efisiensi penggunaan keuangan daerah yaitu :

1) Pendapatan/ Insentif

Adanya pemberian insentif dari Pemerintah merupakan salah satu sisi yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja pegawai termasuk pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Seperti yang dikatakan seorang Kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa (SWT) yang mengatakan :

“...jujur saja, kami bekerja karena kami merasa ini sudah menjadi tanggung jawab kami. Pemerintah menggaji kami dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, jadi ini sudah menjadi kewajiban kami. Tetapi kami juga berharap masih diberi tambahan penghasilan sehingga akan memberi motivasi buat kami untuk bekerja lebih baik lagi. Saya setuju apabila pemberian insentif disesuaikan dengan kuantitas kerja yang diberikan pada kami”.(Hasil wawancara SWT, Februari 2018).

Dari wawancara di atas diperoleh informasi bahwa dengan adanya pendapatan tambahan bagi mereka, itu menjadi

penyemangat buat para pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

2) Kepatuhan pegawai,

Kepatuhan pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan sebagai penanggung jawab harus mampu memberikan motivasi kepada pegawai untuk patuh dalam pelaksanaan tugas. Para pegawai diharuskan mematuhi perintah Pimpinan dalam hal penyelenggaraan tugas Pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Jadi dengan kepatuhan pegawai, diharapkan kerja sebagai unsur pimpinan dapat optimal. Kepatuhan pegawai pada pimpinan organisasi pemerintahan ditentukan oleh bagaimana seorang pimpinan menerapkan sebuah sistem yang dijadikan pedoman bagi seluruh anggota dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, selain itu seorang pimpinan harus mampu menjadikan pribadinya sebagai panutan bagi pegawainya. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh JT, salah seorang kasubag Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa :

”...mengenai perihal kepatuhan pegawai, baik dalam bentuk kehadiran maupun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai, menurut saya baik-baik saja tergantung bagaimana pimpinan memiliki kemampuan dalam menerapkan disiplin pegawai. Biasanya pegawai akan menjadikan pimpinan sebagai contoh dalam penerapan disiplin”. (Hasil wawancara JT, Februari 2018)

B. Pembahasan

Selanjutnya penulis akan membahas hasil penelitian dari kedua pertanyaan dengan mengacu pada rumusan masalah sebelumnya. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil penelitian berikut ini:

1. Perilaku Kepemimpinan dalam efisiensi penggunaan Keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Dalam bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian berdasarkan

a. Kecerdasan Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Dalam suatu organisasi dibutuhkan perilaku seorang pemimpin yang dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat untuk kebaikan organisasi, termasuk juga pada kaitannya dengan efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah. Pengambilan keputusan Pimpinan sudah cukup terbuka karena beliau melibatkan kami (beberapa perwakilan pegawai) untuk ikut serta dalam memberikan masukan atau pendapat kami, walaupun pendapat kami itu diterima atau tidak dalam hasil rapat nantinya, setidaknya kami juga sudah diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat.

Dalam pengambilan keputusan hubungannya dengan efisiensi penggunaan keuangan daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan, Pimpinan mengikuti peraturan yang ada yakni melakukan musyawarah terlebih dahulu untuk mengetahui esensi permasalahan yang perlu dibenahi dengan melibatkan sejumlah perwakilan dari pegawai. Namun jika keputusan itu sifatnya mendesak ataupun efeknya hanya pada lingkungan terkecil saja, biasanya Pimpinan

juga mengeluarkan keputusan sendiri tanpa melakukan rapat terlebih dahulu. Melalui hasil wawancara di atas, maka diperoleh gambaran bahwasannya Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa melalui perannya sebagai pengambil keputusan, melibatkan sejumlah perwakilan dari pegawainya. Keterlibatan para pegawai dimaksudkan agar mereka dapat memberikan kontribusi berupa masukan dan saran positif dalam menunjang penggunaan keuangan terhadap proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Salah satu contoh keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dapat dilihat pada proses pembuatan Rencana Strategis (RENSTRA) Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang akan diserahkan kepada Kepala Daerah Kabupaten Mamasa yaitu Bupati Mamasa. Pembuatan RENSTRA dimulai dengan rapat internal di setiap bagian antara Pimpinan tiap bagian dengan jajarannya, lalu selanjutnya dilakukan kegiatan Musyawarah dengan menghadirkan perwakilan dari setiap bagian di Sekretariat Daerah. Setelah itu hasil yang telah diputuskan oleh Pimpinan selaku pengambil keputusan, kemudian diserahkan kepada pimpinan yang lebih tinggi atau kepada Bupati sebagai kepala Pemerintahan Kabupaten di Mamasa. Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat kita lihat bahwa Pimpinan dalam perannya sebagai sebagai pengambil keputusan memiliki sisi demokratis dengan mengikutsertakan perwakilan pegawai dalam proses pengambilan keputusan untuk dimintai saran dan

pendapatnya. Dalam proses pengambilan keputusan, biasanya kami melakukan rapat internal terlebih dahulu untuk merundingkan proses-proses selanjutnya yang akan dilakukan.

b. Kedewasaan dalam memberi perintah

Sebagaimana pimpinan dalam perannya sebagai pemberi perintah, Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga memiliki cara dalam memberikan perintah kepada para pegawainya agar dapat memberikan kontribusi yang nyata sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing. Kedewasaan pimpinan dalam pemberian perintah dapat dilihat dari aspek mekanisme dan sifat perintah. Aspek mekanisme yaitu pemberian perintah langsung dan pemberian perintah tidak langsung. Sementara dari sifat perintah yaitu perintah yang sifatnya memaksa dan perintah yang sifatnya tidak memaksa /anjuan.

Kedewasaan pimpinan dalam memberi perintah tersebut diuraikan sebagai berikut yaitu melalui pemberian perintah langsung berarti Pimpinan secara langsung memberikan perintah dan instruksi kepada para pegawainya untuk melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan di lokasi penelitian atas pertanyaan apakah Pimpinan mempunyai kedewasaan dalam memberikan perintah atau instruksi secara langsung kepada para pegawai khususnya terkait dengan efisiensi penggunaan keuangan?, diperoleh jawaban bahwa pegawai kadang mendapat perintah untuk melaksanakan tugas seperti pembuatan surat maupun pengiriman

surat, ataupun perintah menyelesaikan suatu pekerjaan. Namun jika kebetulan bertemu langsung dengan Pimpinan, kadang-kadang juga diberi perintah melaksanakan suatu tugas secara langsung. Pimpinan lebih banyak melakukan pekerjaan dan tugasnya sendiri dibanding berkomunikasi dengan pegawainya, komunikasi beliau kepada pegawai sangat terbatas. Beliau biasanya hanya memberikan instruksi-instruksi biasa kepada pegawai.

Sejumlah informan yang diberi pertanyaan yang sama seperti di atas menyatakan hal yang sama, yaitu Pimpinan kurang berperan dalam memberikan perintah secara langsung. Sebagian besar alasan yang diberikan ialah karena Pimpinan jarang berada di kantor dan lebih banyak melakukan koordinasi pimpinan lainnya. Berdasarkan keterangan tersebut dapat kita gambarkan bahwasanya Pimpinan kurang melakukan interaksi dengan pegawainya dan lebih banyak melakukan urusannya sendiri.

Pemberian perintah tidak langsung berarti Pimpinan tidak turun tangan secara langsung memberikan perintah kepada para pegawainya, namun melalui orang yang mewakilinya. Orang yang mewakili Pimpinan dalam memberikan instruksi dan perintah itu biasanya ialah pimpinan setingkat dibawahnya yang disertai tugas menjadi pemimpin apabila Pimpinan tidak berada di tempat atau sedang melakukan tugas kedinasan di luar kantor. Perintah atau instruksi mengenai pelaksanaan tugas biasanya juga disampaikan oleh salah satu pegawai di kantor melalui surat, namun terkadang

pula Pimpinan meminta kepada salah satu unsur pimpinan dibawah setingkat dari dirinya untuk menghubungi lewat telpon agar saya datang ke kantor untuk selanjutnya menerima tugas. Jadi menurut saya beliau terkadang melakukan perintah tidak langsung dan juga biasanya memberikan perintah langsung namun lebih dominan pada perintah secara tidak langsung.

Pembahasan lebih lanjut, Pimpinan tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada para pegawai. Namun jika ada keperluan yang mendesak Pimpinan biasanya memberi tahu melalui salah seorang Kasubag bila ada tugas yang harus diberikan kepada para pegawai atau staf-staf di kantor. Hal tersebut dilakukan oleh pimpinan apabila pimpinan sedang tidak berada di tempat atau sedang melaksanakan tugas kedinasan di luar kantor.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan tersebut di atas tentang pertanyaan mengenai perilaku Pimpinan dalam memberikan perintah tidak langsung kepada para pegawai, diperoleh gambaran bahwa Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa telah dapat bersikap dalam pemberian perintah secara tidak langsung. Pemberian perintah yang sifatnya memaksa berarti bahwa perintah itu harus dilaksanakan dalam kondisi apapun, dan kepada yang menerima perintah tidak ada alasan untuk menolak perintah tersebut. Sedangkan perintah yang sifatnya tidak memaksa berarti hanya berupa anjuran, saran atau himbauan kepada para pegawai agar mereka berpartisipasi ataupun tidak dengan alasan-alasan

tertentu. Perintah yang sifatnya memaksa contohnya seperti pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai seperti yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan tugas penting lainnya yang berhubungan dengan kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah. Sedangkan perintah yang sifatnya tidak memaksa seperti pada himbauan-himbauan Pimpinan kepada para pegawai, misalnya himbauan agar para pegawai dapat ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan fisik ataupun kegiatan sosial lainnya.

Sesuai dengan hasil penelitian, Pimpinan tidak pernah melakukan perintah yang sifatnya memaksa kepada para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, kecuali yang berhubungan dengan kewajiban dan tanggung jawab pegawai seperti yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Diluar daripada itu, Pimpinan hanya memberikan himbauan agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu kegiatan yang diberikan. Perintah yang tidak memaksa yang dilakukan oleh Pimpinan, itu hanya seperti himbauan-himbauan dan bersifat saran saja agar bisa lebih baik. Misalnya soal kerapian dan keikutsertaan dalam melaksanakan senam dan kerja bakti dilingkungan kantor. Semua hanya terbatas pada himbauan yang tidak mengharuskan kita untuk terlibat, namun sebenarnya patut untuk kita laksanakan demi kebaikan bersama.

Dalam penelitian tersebut diperoleh pula gambaran bahwa dalam pemberian perintah yang memaksa dan tidak memaksa,

Pimpinan cukup arif dalam membedakan antara kedua sifat perintah tersebut. Pimpinan tidak menggunakan kekuasaannya untuk memberikan semua perintah dengan unsur paksaan, namun beliau mengharapkan adanya kesadaran dari masing-masing pegawai untuk melaksanakan perintah yang sifatnya tidak memaksa tersebut (himbauan). Berdasarkan ketiga variabel perintah di atas, dapat digambarkan bahwa Pimpinan dalam memberi perintah kepada para pegawainya sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang berlaku dalam kantor sekretariat daerah.

c. Pimpinan dalam perannya sebagai pemberi motivasi

Peran Pimpinan berikutnya adalah sebagai pemberi motivasi. Peran ini merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan yaitu bagaimana pendekatan seorang Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sebagai pemimpin di lingkungan kerjanya dalam memberikan motivasi positif kepada para pegawainya sehingga tercipta lingkungan kerja yang aktif dan harmonis. Peran ini sangat penting karena biasanya para pegawai lebih tergerak hatinya atau terdorong untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dalam pelaksanaan tugas-tugas khususnya pada usaha untuk efisiensi penggunaan keuangan. Kesadaran untuk bekerja lebih baik itu muncul sebagai bentuk pertanggung jawaban atas tugas pemerintahan jika pemimpinnya sendiri yang langsung memberikan mereka motivasi untuk bekerja. Dalam perannya sebagai pemberi motivasi, Pimpinan dituntut memiliki suatu

pendekatan atau cara dalam memberi motivasi kepada para pegawainya yang disesuaikan dengan kondisi dan karakter dari pegawainya sebagai seorang bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan, dalam hal ini para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa tentang peran Pimpinan dalam memberikan motivasi kepada para pegawainya, diperoleh gambaran bahwasanya peran Pimpinan dalam memberikan motivasi positif kepada para pegawainya masih dianggap kurang. Pimpinan dianggap kurang memberi perhatian langsung kepada para pegawai dan sibuk dengan tugas-tugasnya sendiri. Pimpinan kurang aktif membangun komunikasi dengan pegawai di lingkungan kerjanya sehingga kondisi psikologi pegawai tidak dipahami oleh pimpinan. Hal ini berdampak kepada banyaknya kebutuhan dan saran dari pegawai yang terabaikan sehingga sering terjadi *miscommunication* antara pegawai dengan pimpinan. Cara bertutur kata, cara bersikap dan cara mengambil keputusan dari pimpinan yang kurang baik dan kurang tepat tentu akan mempengaruhi kualitas kerja pegawai termasuk rentannya organisasi mengalami banyak masalah bahkan perpecahan. Sebagai seorang pimpinan yang baik seharusnya mampu menjaga perilaku dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, khususnya terkait pelaksanaan dalam melakukan efisiensi penggunaan keuangan, sehingga wibawah sebagai pimpinan tetap terjaga dihadapan pegawai dan dapat dijadikan sebagai panutan oleh

seluruh pegawai yang ada dibawah struktur jabatan yang diembannya.

Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpinnya sangat diperlukan dalam menjalankan roda organisasi kaitannya dengan efisiensi penggunaan keuangan daerah, agar pelaksanaan tugas sebagai penyelenggara dapat efektif dan efisien, baik dari aspek waktu dan tenaga terlebih dari aspek penggunaan keuangan daerah.

d. Sikap-sikap pimpinan pada hubungan Kemanusiaan

Sikap Pimpinan dengan kapasitasnya pada hubungan kemanusiaan, pimpinan diharapkan dapat tanggap pada yang dipimpinnya agar senantiasa bersikap sebagai penyedia fasilitas. Sikap ini dimaksudkan agar para pegawai memiliki wadah dan sarana untuk mengaktualisasikan diri dalam berpartisipasi pada kegiatan Pemerintahan khususnya kegiatan penyelenggaraan efisiensi penggunaan keuangan. Fasilitas yang dimaksud adalah bahan dan peralatan, termasuk fasilitas pembiayaan yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu kegiatan pemerintahan agar para pegawai semakin semangat dalam melaksanakan tugas. Sikap Pimpinan sebagai penyedia fasilitas juga berarti bahwa Pimpinan terlibat langsung menyediakan peralatan dan bahan serta dukungan pembiayaan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pemerintahan di daerahnya. Sikap hubungan kemanusiaan ini dimana Pimpinan dalam hal penyedia fasilitas difokuskan kepada dua aspek, yaitu : sikap dalam mengusahakan fasilitas sendiri dan

sikap dalam melakukan koordinasi dan kerjasama baik sesama unsur pimpinan maupun terhadap bawahannya.

1) Sikap dalam mengusahakan fasilitas sendiri

Sikap Pimpinan dalam mengusahakan fasilitas sendiri artinya Pimpinan mengadakan upaya penyediaan fasilitas yang menunjang kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa melalui usaha-usaha yang dilakukan sendiri. Fasilitas sendiri yang dimaksud misalnya bahan dan peralatan kantor, termasuk fasilitas pembiayaan yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan menyelesaikan. Sikap pimpinan sebagai penyedia fasilitas sendiri juga berarti bahwa pimpinan mempunyai kepedulian dan terlibat langsung dengan memastikan semua fasilitas masih tersedia dan masih berfungsi dengan baik, bahkan pimpinan segera memerintahkan bendahara barang untuk menyiapkan dan melakukan perbaikan /penggantian apabila fasilitas kurang/habis atau peralatan tidak berfungsi dengan baik karena fasilitas yang tersedia dapat dijadikan sebagai media hubungan kemanusiaan.

Berpatokan pada hasil wawancara mengenai peran aktif Pimpinan sebagai penyedia fasilitas di kantor sekretariat daerah, sebagian pimpinan belum berkontribusi dengan baik dalam menyediakan fasilitas kantor sebagai penunjang kegiatan kantor.

2) Sikap penyedia fasilitas melalui koordinasi dan kerjasama

Dalam upaya melancarkan kegiatan pemerintahan, Pimpinan dapat melakukan koordinasi dan kerjasama dengan berbagai pihak terkait. Koordinasi dan kerjasama tersebut sangat penting karena segala hambatan atau kendala dapat dengan mudah diatasi melalui keterlibatan pihak lain untuk memberikan bantuan dan kerjasamanya terutama dalam memenuhi kebutuhan fasilitas sebagai usaha kegiatan efisiensi penggunaan keuangan daerah.

Sikap seorang pimpinan dituntut memiliki kemampuan berkoordinasi dan bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti pejabat-pejabat dari unit-unit kerja lainnya yang terkait begitupula dari kalangan pengusaha, konsultan/ perguruan tinggi, tokoh masyarakat, dan masyarakat/stakeholder lainnya, sehingga dengan koordinasi dan kerjasama yang demikian maka kegiatan-kegiatan pemerintahan dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Sikap pimpinan dalam perannya melakukan koordinasi baik vertikal maupun horizontal, khususnya dalam proses pengadaan atau penyediaan fasilitas untuk menunjang kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah, pimpinan biasanya hanya melakukan koordinasi dengan pimpinan yang lain sebab di Kabupaten Mamasa tidak terdapat perusahaan yang dapat dimintai bantuannya dalam penyediaan fasilitas sebagai usaha pimpinan dalam efisiensi penggunaan keuangan daerah.

Pimpinan sudah melakukan pendekatan atau cara-cara yang baik dalam peran menyediakan fasilitas melalui koordinasi dengan beberapa pimpinan lainnya baik di internal kantor sekretariat daerah maupun dengan pimpinan instansi lainnya dalam lingkup Kabupaten Mamasa. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mengenai sikap pimpinan dalam melakukan koordinasi dan kerjasama dengan pimpinan atau instansi lainnya dalam penyediaan fasilitas, secara umum diperoleh gambaran bahwa Pimpinan sangat berperan dalam melakukan koordinasi dan kerjasama tersebut dalam upaya membantu penyediaan fasilitas yang diperlukan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan pemerintahan. Koordinasi antara pimpinan dioptimalkan di lingkup pemerintah kabupaten dalam penyediaan fasilitas pada pelaksanaan kegiatan pemerintahan sebab tidak banyak perusahaan ataupun BUMD di Daerah Kabupaten Mamasa yang dapat dimintai bantuannya sebagai usaha pimpinan dalam pelaksanaan efisiensi penggunaan anggaran.

Adapun motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam aspek ketersediaan fasilitas dalam bekerja khususnya ketersediaan bahan seperti ATK ataupun peralatan seperti laptop, printer, meja, kursi, peralatan makan/minum, alat kebersihan dan lain-lain, sebagian Pimpinan sudah memberikan kontribusi dengan baik, namun sebagian

Pimpinan belum memberikan kontribusinya dengan baik sebagai penyedia fasilitas sendiri yang menyebabkan menurunnya motivasi kerja sehingga dapat mempengaruhi tidak optimalnya kerja-kerja pegawai dibawah kendali pimpinannya.

2. Bentuk Efisiensi Penggunaan Keuangan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Dari hasil penelitian di lapangan, ada beberapa faktor yang mendukung bentuk efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dengan menerapkan gaya kepemimpinannya yaitu :

a. Pendapatan/ Insentif

Pemberian insentif dari Pemerintah adalah dimaksudkan untuk memacu kerja seluruh pegawai termasuk Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Dengan adanya pendapatan bagi mereka, maka dapat menjadi motivasi tersendiri buat para pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. "Pemerintah menggaji kami dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa ini, jadi ini sudah menjadi kewajiban kami". Dan ini juga sebenarnya menjadi motivasi tersendiri buat kami untuk bekerja, semakin sesuai insentif yang kami dapatkan maka kualitas kerja kami akan semakin baik. Pemberian tambahan penghasilan akan mendorong efisiensi penggunaan keuangan karena pegawai akan berlomba secara positif dalam melaksanakan tugas-tugas termasuk tugas tambahan yang dibebankan pada kami.

b. Kepatuhan pegawai

Adapun dengan pemberian insentif yang dimaksudkan tadi, maka sudah sepatutnya para pegawai mematuhi segala perintah dari pimpinannya yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Kepatuhan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang mendukung aktivitas Pimpinan dalam menjalankan tugas-tugasnya, khusus dalam memberikan instruksi kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas. Para pegawai diharuskan mematuhi perintah Pimpinan dalam hal penyelenggaraan tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Jadi dengan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan, maka pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pelayanan terbaik yang dapat diberikan kepada masyarakat merupakan salah satu tujuan pokok dari tugas dan tanggung jawab dari pegawai pemerintah. Pimpinan seharusnya menjadi contoh bagi pegawai dalam hal kepatuhan dengan terlebih dahulu memelihara perilaku sehari-hari. Kepatuhan pegawai menjadi hal yang penting karena menyangkut efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan penelitian tentang Perilaku Pimpinan dalam Penggunaan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, maka penulis berkesimpulan sebagai berikut :

1. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa belum dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk kebaikan organisasi, serta dalam memberikan perintah kepada para pegawainya kurang dapat diikuti dalam pelaksanaan tugas pemerintahan; pimpinan kurang tanggap pada yang dipimpinnya sebagai penyedia fasilitas dan sikap-sikap pimpinan kepada para pegawai atau bawahannya kurang memiliki kepedulian terkait pengadaan fasilitas sebagai sarana untuk mengaktualisasikan diri dalam berpartisipasi pada kegiatan pemerintahan khususnya kegiatan penyelenggaraan efisiensi penggunaan keuangan, sehingga hasil dari setiap program belum maksimal di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
2. Penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah belum efisien karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya: belum berjalannya dengan baik system pemberian insentif terhadap pegawai termasuk pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan tingkat kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas relatif belum maksimal. Hal-hal di atas

merupakan kendala bagi pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

B. SARAN

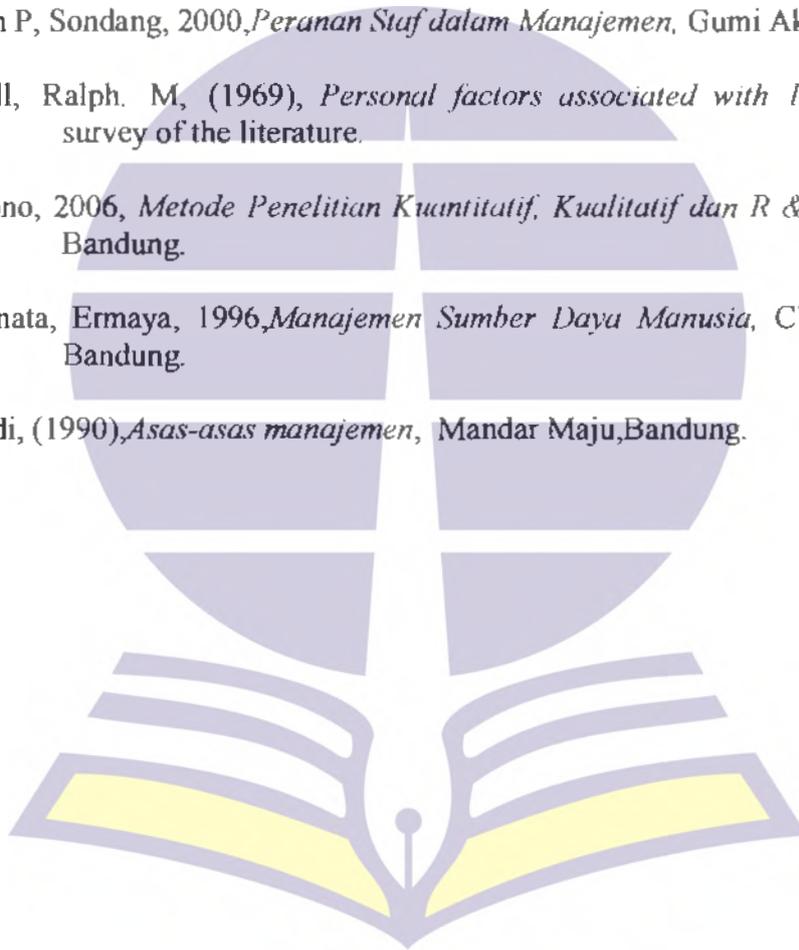
Kesimpulan tersebut di atas, penulis merekomendasikan beberapa hal sebagai referensi untuk peneliti yang akan datang dan untuk pemerintah daerah terkait dengan “perilaku pimpinan dalam efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa”, sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Mamasa hendaknya dapat meningkatkan kemampuan pimpinan melalui pelatihan atau diklat kepemimpinan secara berkala. Selain itu pimpinan di Sekretariat Daerah diharapkan dapat meningkatkan komunikasi yang baik dengan sesama pimpinan terkhusus kepada pegawai atau staf, sehingga pimpinan dan pegawai di lingkungan organisasinya memiliki ikatan emosional dan pimpinan dapat mengetahui aktivitas dan kebutuhan pegawai.
2. Sebaiknya pimpinan memastikan ketersediaan dan berfungsinya dengan baik semua fasilitas-fasilitas sebagai penunjang utama terselenggaranya kerja untuk efisiensi penggunaan keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajernen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti, Jakarta.
- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan
- Atmosudirjo, Prajudi, 1981, *Hukum Administrasi Negara*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Black, James & J. Champion, Dean, 2001, *Methods And Issues in Social Research*, Rafika, Jakarta.
- Bogdan, R.C & Biklen, S.K.B. 1998. *Cualitative Research for Education to Theory and Methods*. Allyin and Bacon, inc. Boston.
- Bungin, Burhan, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Bratakusumah dan Solihin, 2002, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Davis Gordon ,1999 ,*Kerangka dasar Sistem Informasi Manajemen* ,PT,Pustaka Binaman Presindo ,Jakarta Pusat.
- Enders, Walter. 1995. *Applied Econometric Time Series*. Jhon Wiley & Sons, Inc: Canada.
- Guba, E.G & Lincoln Y.S, 1981, *Effektif Evaluation. Improving The Usefulness Of Evaluations Result Through Responsive And Naturalistic Approaches*. Jassey-Bass Inc. Publisher.
- Hadari Nawawi, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta.
- Karjadi, M. 1981. *Kepemimpinan (Leadership)*. Pelita, Bogor.
- Kartini Kartono, 2003, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lincoln, Y., and E. Guba, (1985), *Naturalistic Inquiry*, CA: Sage Publications, Newbury Park.
- Mangkoesoebroto, Guritno, 1993, *Ekonoini Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Moh. Nazir. (1998), *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta

- Moleong, Lexy J, (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Saleh, Samsubar. 2000. *Metode Data Envelopment Analysis*. Yogyakarta: PAU-FE Universitas Gadjah Mada.
- Siagian, Sondang P, 1986, "*Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*", PT. Gunung Agung, Jakarta
- Siagian, P Sondang. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian P, Sondang, 2000, *Peranan Staf dalam Manajemen*, Gumi Aksara, Jakarta.
- Stogdill, Ralph. M, (1969), *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Suradinata, Ermaya, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Ramadhan, Bandung.
- Winardi, (1990), *Asas-asas manajemen*, Mandar Maju, Bandung.





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
2018

PEDOMAN WAWANCARA RISET TESIS

“PERILAKU PIMPINAN DALAM EFISIENSI PENGGUNAAN KEUANGAN SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA”

legitimasi, motivasi kerja, pendapatan/ Intensif, kepatuhan pegawai

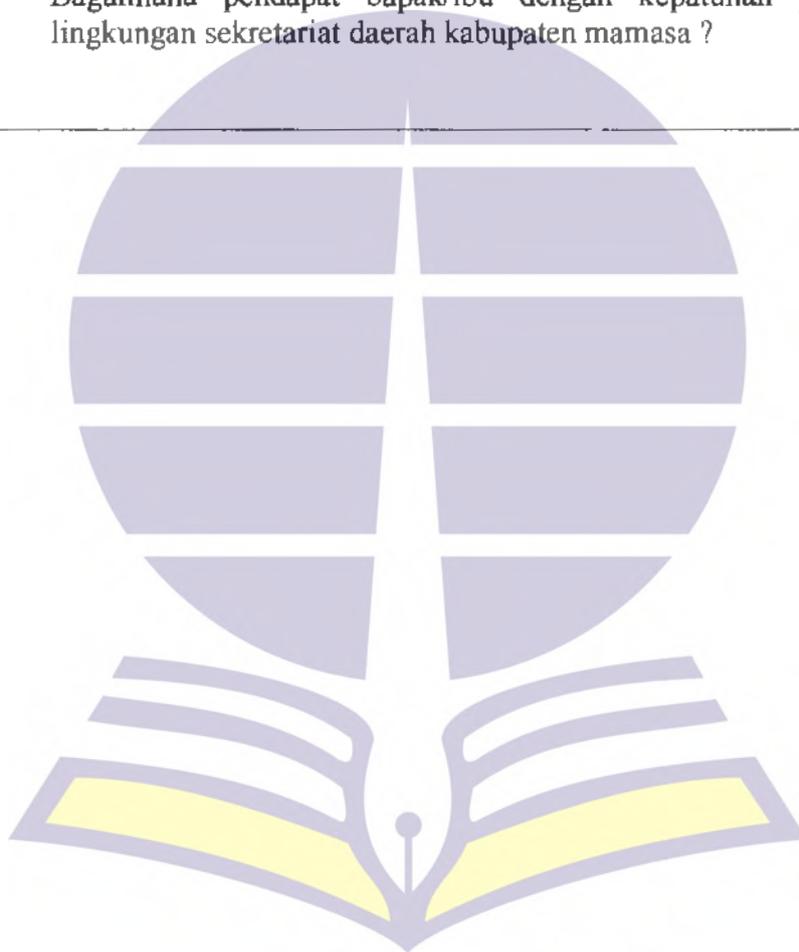
Disusun Oleh :

Rihardes

NIM : 500655427

A	<p>Kecerdasan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mohon Bapak/Ibu jelaskan bagaimana strategi (kecerdasan) pimpinan dalam mewujudkan kemampuan bekerja sehari-hari ? 2. Bagaimana bentuk strategi itu dilihat ?
B	<p>Kedewasaan dan Hubungan Sosial :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Bapak/Ibu termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan melihat kedewasaan dan keleluasan pimpinan dalam melakukan kegiatan sosial ? 2. Bagaimana wujud kedewasaan dari pimpinan dalam perannya sebagai pemberi perintah secara langsung ? 3. Bagaimana wujud kedewasaan dari pimpinan dalam perintah memaksa dan tidak memaksa ?
C	<p>Penyedia Fasilitas dan Koordinasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut Bapak/Ibu bagaimana peran pimpinan dalam mengusahakan fasilitas penunjang kerja ? 2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana peran pimpinan dalam mengusahakan fasilitas melalui koordinasi dan kerjasama ?
D	<p>Motivasi Diri</p> <p>Menurut Bapak/Ibu apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan termotivasi dari pimpinan ?</p>

E	Pendapatan/Insentif Bagaimana pandangan bapak/ibu sehubungan dengan pendapatan tambahan dalam bekerja, terhadap efisiensi keuangan ?
F	Legitimasi Bagaimana bapak/ibu melihat pimpinan terhadap penggunaan keuangan berdasarkan regulasi yang ada ?
G	Kepatuhan Pegawai Bagaimana pendapat bapak/ibu dengan kepatuhan pegawai di lingkungan sekretariat daerah kabupaten mamasa ?





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

2018

**TRANSKRIP WAWANCARA
RISET TESIS**

**“PERILAKU PIMPINAN DALAM EFISIENSI PENGGUNAAN
KEUANGAN SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA”**

Legitimasi, Motivasi Kerja, Pendapatan/ Insentif, Kepatuhan Pegawai

Disusun Oleh :

Rihardes

NIM : 500655427

A	<p>Kecerdasan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <p>Pertanyaan : Mohon Bapak/Ibu jelaskan bagaimana strategi (kecerdasan) pimpinan dalam mewujudkan kemampuan bekerja sehari-hari ?</p> <p>“dalam pengamatan saya selama ini, unsur pimpinan dalam penggunaan keuangan terhadap proses pengambilan keputusannya, sudah cukup terbuka karena beliau melibatkan kami sebagai pegawai untuk ikut serta dalam memberikan masukan atau pendapat kami, walaupun keputusan akhirnya tetap kembali ke pimpinan apakah pendapat kami itu diterima atau tidak dalam hasil rapat nantinya”. (Hasil wawancara JT, Februari 2018).</p> <p>Pertanyaan : Bagaimana bentuk strategi itu dilihat dan beserta contohnya ?</p> <p>“saya melihat dan mengikuti sendiri bagaimana pengambilan keputusan terkait proses penggunaan keuangan kaitannya perencanaan pembangunan di kabupaten, para unsur Pimpinan mengikuti SOP yang ada yakni melakukan musyawarah terlebih dahulu untuk mengetahui esensi permasalahan yang perlu dibenahi dengan melibatkan sejumlah pegawai”. (Hasil wawancara SL, Februari 2018).</p> <p>“..menurut saya dengan pengalaman yang kami buat selama ini, hahwa dalam proses pengambilan keputusan</p>
---	--

	<p>biasanya kami melakukan rapat internal terlebih dahulu untuk merundingkan proses-proses selanjutnya yang akan dilakukan. Seperti contoh pada pembuatan Rencana Strategis atau RENSTRA, kami melakukan rapat internal terlebih dahulu sesuai dengan perintah Bupati.. (Hasil wawancara TLK, Februari 2018).</p>
B	<p>Kedewasaan dan Hubungan Sosial</p> <p>1. Pertanyaan : Apakah Bapak/Ibu termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan melihat kedewasaan dan keeluasaan pimpinan dalam melakukan kegiatan sosial ?</p> <p>“saya menganggap bahwa model dan kebiasaan yang berlaku bagi unsur pimpinan setelah pembahasan RENSTRA masih melibatkan Aparat sekretariat daerah, tapi untuk penyusunan RKA tidak lagi melibatkan aparat secara keseluruhan melainkan hanya melibatkan aparat tertentu saja misalnya Bendahara dan bagian perencanaan...”. (Hasil wawancara FM, Februari 2018).</p> <p>“beberapa unsur pimpinan lebih banyak melakukan pekerjaan dan tugas tugasnya sendiri dibandingkan berkomunikasi mengenai efisiensi penggunaan keuangan dengan pegawainya, itupun komunikasi beliau kepada pegawai sangat terbatas. Beliau biasanya hanya memberikan instruksi-instruksi biasa kepada pegawai sesuai pekerjaannya”. (Hasil wawancara LT, Februari 2018).</p> <p>2. Pertanyaan : Bagaimana wujud kedewasaan dari pimpinan dalam peran sebagai pemberi perintah secara langsung ?</p> <p>“.. dalam efisiensi penggunaan keuangan, apa yang diperintahkan atau diinstruksikan pimpinan mengenai pelaksanaan tugas biasanya disampaikan oleh pegawai yang telah ditunjuk di Kantor Sekretariat Daerah melalui surat, terkadang pula Pimpinan mengirim pesan melalui pegawai lainnya agar saya datang ke Kantor Sekretariat Daerah untuk selanjutnya menerima tugas. Jadi menurut saya beliau terkadang melakukan perintah tidak langsung dan juga biasanya memberikan perintah langsung namun lebih dominan pada perintah secara tidak langsung”. (Hasil wawancara MD, Februari 2018).</p> <p>“.....sebenarnya pimpinan tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada para pegawai karena</p>

	<p>mereka sendiri sudah mengetahui tugas-tugasnya pada saat rapat-rapat diadakan, namun jika ada keperluan yang mendesak Pimpinan biasanya memberi tahu saya bila ada tugas yang harus diberikan kepada para pegawai khususnya para kasubag bidang anggaran agar saya laksanakan apabila Pimpinan sedang melaksanakan tugas kedinasan lain di luar kantor sesuai perintah yang diberikan oleh Bupati”.(Hasil wawancara TLK, Februari 2018).</p> <p>3. Pertanyaan : Bagaimana wujud kedewasaan dari pimpinan dalam perintah memaksa dan tidak memaksa ?</p> <p>“...menurut saya, Pimpinan tidak pernah melakukan perintah yang sifatnya memaksa kepada para pegawai di Sekretariat Daerah, kecuali yang berhubungan dengan kewajiban dan tanggung jawab pegawai yang bertugas dibidang penggunaan keuangan di kantor Sekretariat Daerah, seperti yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Diluar dari itu, Pimpinan hanya memberikan himbauan agar mereka melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu hal yang diberikan.”(Hasil wawancara KS, Februari 2018).</p> <p>“...kalau berbicara tentang perintah yang tidak memaksa, itu hanya seperti himbauan-himbauan dan saran kepada kami agar bisa lebih baik, misalkan soal kerapian dan keikut sertaan dalam melaksanakan kerja bakti. Semua hanya terbatas pada himbauan yang tidak mengharuskan kita untuk terlibat namun sebenarnya patut untuk kita laksanakan demi kebaikan bersama.”(Hasil wawancara Sal, Februari 2018).</p>
C	<p>1. Menurut Bapak/Ibu bagaimana peran pimpinan dalam peran mengusahakan fasilitas ?</p> <p>“...penyediaan fasilitas oleh tiap-tiap bagian di sekretariat daerah, setiap tahun dianggarkan khususnya untuk barang habis pakai atau sudah tidak berfungsi dengan baik. Fasilitas-fasilitas tersebut seharusnya wajib disiapkan oleh pimpinan tetapi tidak semua pimpinan bagian memperhatikan hal tersebut” (Hasil wawancara JT, Februari 2018)</p> <p>“...jujur saya akui bahwa kadang kami tidak dapat menyelesaikan tugas dikantor karena sering kali bahan habis atau peralatan mengalami masalah/rusak. sebagai</p>

	<p>kasubag kalau mengalami kendala, kami segera menyampaikan ke pimpinan tetapi biasanya tidak langsung direspon oleh pimpinan sehingga secara otomatis pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Sebagai contoh kami sering kali kehabisan kertas, tinta printer atau catridge rusak, kalau tidak segera dibeli maka pelayanan kepada masyarakat tidak dapat diselesaikan.” (Hasil wawancara KS, Februari 2018).</p> <p>2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana peran pimpinan dalam peran mengusahakan fasilitas melalui koordinasi dan kerjasama ?</p> <p>“...menurut saya pimpinan melakukan koordinasi setiap hari senin dibawah arahan bupati, wakil bupati dan sekretaris daerah. Koordinasi juga terkadang dilakukan apabila ada hal-hal yang bersifat prinsip menyangkut tugas-tugas kesekretariatan, proses pengadaan atau penyediaan fasilitas untuk menunjang kegiatan pemerintahan. Dalam waktu-waktu tertentu kadang pimpinan antar bagian juga melakukan koordinasi yang sifatnya tugas-tugas yang diberikan pimpinan yang lebih tinggi” (Hasil wawancara SL, Februari 2018).</p> <p>“...pimpinan sudah melakukan koordinasi, baik internal sekretariat daerah maupun dengan beberapa instansi terkait di Kabupaten Mamasa dalam proses penyediaan fasilitas untuk mendukung kelancaran kegiatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa”. (Hasil wawancara BB, Februari 2018).</p>
D	<p>Motivasi Diri</p> <p>1. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan termotivasi dari pimpinan ?</p> <p>“...selama saya terangkat menjadi pegawai di sini, motivasi kerja belum menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, hal ini disebabkan kurangnya perhatian pimpinan terhadap penyesuaian anggaran yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja bagi pegawai bekerja lebih baik. Dari tahun ke tahun program yang dibuat tidak mengalami perubahan yang signifikan sehingga sebagian pemanfaatan dana tidak efektif.” (Hasil wawancara TLK, Februari 2018).</p>

E	<p>Legitimasi</p> <p>1. Pertanyaan : Bagaimana bapak/ibu melihat pimpinan terhadap penggunaan keuangan berdasarkan regulasi yang ada ?</p> <p>“...berdasarkan tugas dan kewenangan seorang Pimpinan dalam penggunaan keuangan, saya kira sebagai seorang Pimpinan, mempunyai hak dalam hal menetapkan rencana penggunaan dan mengelola keuangan yang akan diterapkan di setiap bagian di sekretariat daerah dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku. oleh sebab itu tugas dan wewenangnya itu didasarkan pada peraturan tersebut dan tentunya bertumpuh pada peraturan tersebut apabila ada masalah dikemudian hari”. (Hasil wawancara DV, Februari 2018).</p>
F	<p>Pendapatan/Insentif</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana pandangan bapak/ibu sehubungan dengan pendapatan tambahan dalam bekerja, terhadap efisiensi keuangan ?</p> <p>“...jujur saja, kami bekerja karena kami merasa ini sudah menjadi tanggung jawab kami. Pemerintah menggaji kami dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, jadi ini sudah menjadi kewajiban kami. Tetapi kami juga berharap masih diberi tambahan penghasilan sehingga akan memberi motivasi buat kami untuk bekerja lebih baik lagi. Saya setuju apabila pemberian insentif disesuaikan dengan kuantitas kerja yang diberikan pada kami”. (Hasil wawancara SWT, Februari 2018).</p>
G	<p>Kepatuhan Pegawai</p> <p>Pertanyaan: Sehubungan dengan kepatuhan pegawai bagaimana pandangan bapak/ibu?</p> <p>”...mengenai perihal kepatuhan pegawai, baik dalam bentuk kehadiran maupun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai, menurut saya baik-baik saja tergantung bagaimana pimpinan memiliki kemampuan dalam menerapkan disiplin pegawai. Biasanya pegawai akan menjadikan pimpinan sebagai contoh dalam penerapan disiplin”. (Hasil wawancara JT, Februari 2018)</p>