

**KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MEMOTIVASI
PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK
DI KECAMATAN BUAHBATU KOTA BANDUNG
PROVINSI JAWA BARAT**

Triyanto

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
triyanto@ipdn.ac.id

ABSTRACT

This study aimed to describe the district leadership in motivating employees to improve service delivery in the District Buahbatu Bandung and describe the factors that inhibit the Head of leadership in motivating employees in the District Buahbatu Bandung and efforts in motivating employees in the District Buahbatu Bandung. Design used in this research is descriptive method with qualitative approach. The data was collected using interview techniques and study documentation. Purposive sample was determined using the technique. The data analysis techniques with interactive models through reduction, presentation of data and draw conclusions.

The results of this study indicate that the district leadership in motivating employees to improve service delivery in the district of Buahbatu Bandung good enough in the district where the district leadership Buahbatu transformational leadership style which is characterized by having a clear vision and far-sighted, have charisma, giving motivator and inspiration as well as close to the subordinates. Besides the transactional leadership style district is also evident from the existence of sub-district as a district chief who always give rewards or awards, supervise and control the work and intervene and correction on each activity in proportion and balanced in order to be responsible to the duties and authority vested. Factors that hinder Camat leadership in motivating employees in the district of Buahbatu Bandung the ability of employees; Employee Engagement; Culture and Organizational Structure; Resources and Support, and Employee Behavior Buahbatu district.

Efforts are made to motivate employees in the district of Buahbatu Bandung is a: 1) Improve the ability of employees to perform employee development through training techniques and substances in accordance with the needs and demands of work. 2) The need for the involvement of employees in every decision that is taken as a courtesy (respect), 3) Changing the culture of an organization that does not maintain a permanent reference to the applicable rules and regulations in accordance with the hierarchical and organizational structures that exist. 4) Provide support and resources to each activity and program to be and have been implemented; 5) Provide warning and penalties for employees who behave badly as a punishment for any breach of duty; 6) Provide information to employees about the organization's activities, especially about what to do and how to do it. 7) Provide penalties for employees who are guilty; 8)

Establish expectations to employees and understand the feelings that exist within them, to motivate subordinates such as sense of belonging, a sense of participation, a sense of friendship, a sense of welcome in the group, and a sense of achievement.

Keywords: *Leadership, Motivation and Public Service*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung dan mendeskripsikan faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung serta upaya yang dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara dan studi dokumentasi. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive. Teknik analisa data dilakukan dengan model interaktif melalui reduksi, penyajian data dan menarik simpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung sudah cukup baik dimana kepemimpinan camat di kecamatan buahbatu memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang dicirikan dengan mempunyai visi yang jelas dan jauh ke depan, memiliki karisma, memberikan motivator dan inspirator serta dekat dengan bawahan. Selain itu gaya kepemimpinan camat yang transaksional juga terlihat dari keberadaan camat sebagai kepala kecamatan yang selalu memberikan reward atau penghargaan, mengawasi dan mengontrol pekerjaan serta mengintervensi dan koreksi pada setiap kegiatan secara proporsional dan berimbang agar bertanggung jawab kepada tugas dan wewenang yang diberikan. Faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung yaitu Kemampuan Pegawai; Keterlibatan Pegawai; Budaya dan Struktur Organisasi; Sumber Daya dan Dukungan; dan Perilaku Pegawai kecamatan buahbatu.

Upaya yang dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung adalah: 1) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan melakukan pengembangan pegawai melalui Diklat Teknik dan Substansi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kerjanya. 2) Perlunya adanya keterlibatan pegawai pada setiap pengambilan keputusan yang diambil sebagai rasa hormat (respect); 3) Merubah budaya organisasi yang tidak berdisiplin dengan tetap mengacu pada peraturan dan ketetapan yang berlaku sesuai dengan hirarkis dan struktur organisasi yang ada. 4) Memberikan dukungan dan sumber daya pada setiap kegiatan dan program yang akan dan telah dilaksanaka; 5) Memberikan teguran dan hukuman bagi pegawai yang berperilaku buruk sebagai punishment bagi setiap pelanggaran dalam menjalankan tugas; 6) Memberikan informasi kepada karyawan mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. 7) Memberikan hukuman kepada karyawan yang bersalah; 8) Membangun harapan kepada karyawan dan memahami perasaan apa yang ada dalam diri mereka, untuk memotivasi bawahan seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi dan Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Fungsi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan dapat dilihat sebagai keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dimana secara operasional dilaksanakan oleh instansi-instansi pemerintah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya, baik pelayanan yang sifatnya langsung diberikan kepada masyarakat maupun tidak langsung melalui kebijakan-kebijakan tertentu. Penyelenggaraan fungsi pemerintah kecamatan yang efektif dan efisien dibawah pengawasan Camat sebagai pimpinan, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan terhadap masyarakat agar masyarakat juga dapat turut serta dalam pembangunan.

Camat adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintah dari Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Dalam pelaksanaan tugasnya Camat diberikan wewenang pemerintahan untuk melaksanakan kewenangan yang diberikan oleh Walikota, kondisi ini tentunya sangat tergantung dari kewenangan yang dilimpahkan walikota kepada Camat. Kepemimpinan Camat dalam memberikan pelayanan dan pelaksanaan tugas umum pemerintahan serta pelaksanaan kewenangan yang dilimpahkan walikota kepadanya sangat penting agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Idealnya seorang Camat dalam memimpin harus memiliki kriteria diantaranya paham

kondisi lapangan, dapat membuat peta permasalahan, menetapkan langkah konkrit terhadap permasalahan, dapat mendengar/menyaring pendapat orang lain, cepat mengambil keputusan, berkomunikasi dengan baik demikian juga koordinasi antar lembaga dan taham terhadap koreksi. Berorientasi kemasa depan, membangkitkan partisipasi bawahan, berpandangan jangka panjang, memotivasi dengan baik dan bekerja efektif.

Pengamatan awal penulis diperoleh gambaran bahwa peran camat dalam memimpin pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan daerah di kecamatan buahbatu secara konkrit dilakukan melalui rapat atau sosialisasi. Akan tetapi kegiatan tersebut belum efektif, karena kepemimpinan camat sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintahan yang ada di atasnya (Kota), hubungan kerjasama dengan staf dalam organisasi kecamatan, hubungan kerjasama dengan unit kerja di luar maupun di dalam organisasi kecamatan, lingkungan kerja dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di kecamatan sangat dipengaruhi oleh kapasitas, kemampuan dan ketrampilannya dalam mempengaruhi unit-unit kerja atau pegawai di dalam maupun diluar organisasi kecamatan. Kemampuan dan keterampilan camat berhubungan dengan gaya kepemimpinannya dalam pelaksanaan koordinasi pembangunan, pemerintahan dan pemberdayaan masyarakat.

Kecenderungan pegawai dalam memberikan pelayanan memiliki sikap berbeda, pada masyarakat yang memiliki status ekonomi yang tinggi

Tabel 1 Data Pelayanan Administrasi Kependudukan Kecamatan Buahbatu

BULAN	KTP TEPAT WAKTU	KTP TIDAK TEPAT WAKTU	KTP YANG DILAYANI	% KTP TEPAT WAKTU	KK TEPAT WAKTU	KK TIDAK TEPAT WAKTU	KK YANG DILAYANI	% KK TEPAT WAKTU
1	2	3	4 = 2+3	5 = 2/4*100%	6	7	8 = 6+7	9 = 6/8*100%
JAN	468	7	475	98,53	594	2	596	99,66
FEB	251	8	259	96,91	533	2	535	99,63
MAR	425	20	445	95,51	527	23	550	95,82
APR	441	10	451	97,78	484	10	494	97,98
MEI	462	16	478	96,65	501	48	549	91,26
JUN	530	36	566	93,64	768	2	770	99,74
JUL	395	9	404	97,77	441	1	442	99,77
AGU	480	4	484	99,17	533	0	533	100,00
SEP	450	50	500	90,00	448	0	448	100,00
OKT	151	397	548	27,55	416	0	416	100,00
NOV	106	211	317	33,44	473	0	473	100,00
DES	358	158	516	69,38	443	0	443	100,00
JUMLAH	4.517	926	5.443	83,03	6.161	88	6.249	98,65
D ₁ = Persentase jenis pelayanan				= 83,03 + 98365/2		=		90,84 %

Sumber: Kecamatan Buahbatu

maka sikap pegawai dalam pemberian pelayanan semakin ramah, namun kepada masyarakat yang status ekonominya lemah pegawai cenderung bersifat tidak ramah. Data pelayanan administrasi kependudukan Kecamatan Buahbatu seperti tampak pada tabel 1.

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa masih terdapat pelayanan KTP tidak tepat waktu sebanyak 926 dan pelayanan Kartu Keluarga (KK) sebanyak 88 tidak tepat waktu, jika persentasekan sebesar 9,16%, hal ini dikarenakan adanya kesalahan pencetakan KK dan KTP dan harus dicetak ulang.

Motivasi sangat penting artinya dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau sasaran kerja. Karena itu motivasi bagi seseorang merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tetapi juga harus diakui bahwa tidak mudah bagi

seorang pemimpin menumbuhkan motivasi kerja bagi bawahannya karena keinginan dan sifat setiap orang yang sangat bervariasi serta berubah-ubah, sehingga sangat sulit ditentukan. Semua itu dipengaruhi oleh situasi dan kondisi. Seorang pegawai akan menjadi lesu (tidak bergairah) akibat kekurangan kerja atau tidak ada orang yang memperhatikannya ditempat kerja. Akibatnya ia akan merasakan bahwa dirinya tidak atau kurang dibutuhkan, dalam keadaan yang demikian dengan sikap kekakuan, dia berupaya mencari-cari dan mengambil pekerjaan orang lain agar terlihat sibuk dan bekerja. Hal ini sering dapat menimbulkan keresahan dilingkungan kerja. Motivasi pada umumnya selalu dikaitkan dengan tingkat pendapatan, dalam bentuk gaji, tunjangan, dan insentif untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik. Sehingga untuk meningkatkan prestasi kerja disarankan dengan cara

memperbaiki tingkat pendapatan. Fokus penulis dalam penelitian ini adalah menganalisis kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai dalam melaksanakan kewenangan atributif dan delegatif yang menjadi tugas pokok dan fungsi Kecamatan Buahbatu Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna pelaksanaan tugas di kecamatan buah batu kota bandung masih sangat lemah.
2. Kemampuan dalam memberikan motivasi kepada pegawai kecamatan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas belum maksimal.
3. Kecamatan kadang tidak menjelaskan kepada masyarakat bagaimana pelayanan tersebut dilaksanakan, tidak tepat waktu, kurang efisien, kurang peka, prosedurnya berbelit-belit, lamban dalam pelayanan yang diberikan.
4. Adanya keluhan dari pegawai kecamatan menyangkut kesejahteraan mereka seperti kurangnya penghargaan terhadap prestasi bila suatu pekerjaan sudah diselesaikan, promosi kenaikan pangkat tidak terlalu menjanjikan, serta terhalangnya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui mekanisme kepangkatan dan pendidikan.
5. Fasilitas kerja kurang mendukung pelaksanaan tugas kantor.
6. Suasana lingkungan kerja kurang menunjang kinerja pegawai kecamatan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah masalah dalam penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung?
2. Faktor-faktor apakah yang menghambat kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung?
3. Upaya apa yang harus dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, menganalisa dan mendeskripsikan tentang:

- a. Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung.
- b. Faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung.
- c. Upaya yang harus dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Peran utama kepemimpinan adalah mengajak atau meyakinkan pengikut, konstituen, stakeholder, dan kelompok kepentingan lainnya dalam memberikan dukungan atau kontribusi secara optimal bagi tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan atau konsep kepemimpinan selalu kabur atau kembali menjadi tidak jelas karena artinya yang kompleks dan mendua, sehingga konsep ini tidak ada yang tuntas mendefinisikannya. Berikut ini beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 7:1957).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Katz & Kahn 528:1978).
3. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memnuhi motivasi pengikutnya (Burns, 18:1978).
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 46:1984).
5. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang

dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 281:1990).

6. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H Schein, 2 :1992).
7. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 4:1994).
8. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et. Al, 184:1999).

(Sumber: Buku Gary Yukl, 4: 2007).

Adapun Indikatornya kepemimpinan dalam hal ini adalah:

- a. kejelasan pimpinan dalam memberi perintah;
- b. pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan;
- c. pemberian penghargaan, teguran maupun ujian;
- d. tinggi rendahnya tingkat kreativitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik;
- e. menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok; serta
- f. kesediaan memberikan bimbingan, pengarahan, maupun contoh-contoh kepada bawahan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai merupakan hal yang penting dalam pencapaian

proses pencapaian kinerja yang optimal, karena motivasi yang memegang kunci dari terlaksananya semua pekerjaan yang dilakukan pegawai. Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang tinggi, tapi bila tidak diimbangi dengan motivasi atau semangat kerja yang baik, maka akan menjadi kurang lengkap.

Motivasi adalah suatu pengertian yang menggunakan seluruh kelas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Para manager memotivasi bawahan dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan suatu hal yang di harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan, ini mendorong bawahan untuk bertindak dengan cara yang di inginkan. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari motivasi adalah Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan pekerjaan atau apa yang mengakibatkan timbulnya motivasi kerja. Untuk mengukur tingkat motivasi pegawai maka ada beberapa indikator yang akan diteliti yaitu sikap pegawai yang mencerminkan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan, yang meliputi:

- a. adanya sikap yang mencerminkan kebutuhan pegawai akan prestasi dan adanya motivasi untuk mencapai hasil kerja yang baik;
- b. adanya pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan;
- c. adanya penghargaan dan ingin dianggap penting (insentif);
- d. keamanan dalam bekerja;
- e. menunjukkan sikap tabah, jujur

dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam pekerjaan mereka; dan

Pelayanan Publik

Paradigma pelayanan publik beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) dengan ciri-ciri:

- a. lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat;
- b. lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan masyarakat sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama;
- c. menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas;
- d. terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) sesuai dengan masukan yang digunakan;
- e. lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat;
- f. memberi akses kepada masyarakat dan responsif terhadap pendapat dari masyarakat tentang pelayanan yang diterimanya;
- g. lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan;

- h. lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan, dan
- i. menerapkan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.

Pelayanan publik juga memiliki beberapa sifat antara lain:

- a. memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya;
- b. memiliki *wide stakeholders*,
- c. memiliki tujuan sosial;
- d. dituntut untuk akuntabel kepada publik;
- e. memiliki *complex and debated performance indicators*, serta
- f. seringkali menjadi sasaran isu politik.

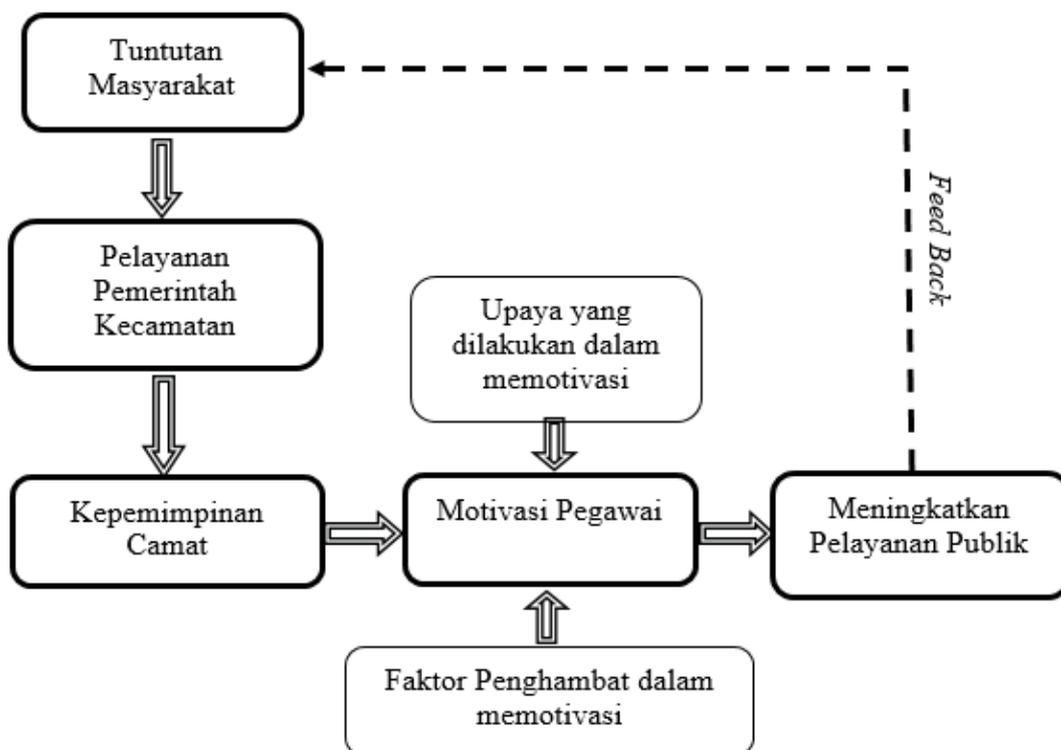
Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Menurut

Parasuraman, dkk (1998) untuk mengevaluasi kualitas jasa pelanggan umumnya menggunakan 5 dimensi adalah sebagai berikut :

1. *Tangibles*/Bukti langsung
2. *Reliability* / Keandalan
3. *Responsiveness* / Ketanggapan
4. *Assurance* / Jaminan
5. *Emphaty* / Empati

Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dikarenakan penulis ingin mengetahui dan mendeskripsikan keadaan suatu objek penelitian dengan mengumpulkan data yang berada di lapangan kemudian dibahas dan dianalisis untuk mendapatkan simpulan umum serta pemahaman terhadap objek tersebut.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap berwenang atau mengetahui tentang Kepemimpinan Camat Dalam memotivasi pegawai di kecamatan buahbatu Kota Bandung. Adapun kelompok informan dan key person yang dimaksudkan tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan komposisi sebagai berikut:

1. Camat (Key Person) 1 orang;
2. Sekretaris Camat (Key Person) 1 orang;
3. Para Kepala Seksi (informan) 5 orang;
4. Pegawai Kecamatan/staf(informan) 14 orang;
5. Masyarakat yang menerima pelayanan (informan) 5 orang.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

- a. Pengamatan berperan serta; dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan.

- b. Wawancara; dilakukan terhadap informan atau responden yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian.
- c. Dokumentasi; kegiatan mengumpulkan data melalui dokumen yang berkaitan berkaitan dengan obyek penelitian.

Guna validasi data dilakukan pengecekan kredibilitas dan pengukuran data dengan menggunakan metode triangulasi. Analisis data dalam penelitian melalui model interaktif melalui kpmponen analisis mulai dari reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan. Penelitian ini mengambil lokasi di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung Provinsi Jawa Barat, yang rencana pelaksanaannya dilakukan selama 6 (enam) bulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung.

Penulis mencoba menganalisis gaya kepemimpinan camat buahbatu dari gaya pemimpin transformasional yang merupakan modifikasi dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat

dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Kepemimpinan camat buah batu memiliki gaya kepemimpinan transformasional, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan camat memiliki kriteria Visi yang jelas dan jauh ke depan (visioner) yang tertuang di dalam Visi dan Misi Kecamatan Buah Batu. Memiliki Karisma hal ini terlihat dari beberapa orang-orang yang ada disekitarnya atau bawahannya merasa kagum dan terinspirasi dengan sikap pemimpin. Motivator dan Inspirator hal ini terlihat bahwa kebijakan dan kegiatan sehari-hari Camat memperlihatkan bahwa beliau adalah orang yang memiliki ide-ide yang mampu membuat orang disekitarnya termotivasi dan sekaligus mendapatkan inspirasi dalam bekerja. Selain itu Camat buah batu dekat dengan bawahan hal ini terlihat bahwa camat dalam memimpin mampu menjaga kedekatan hubungan dengan orang disekitarnya sehingga menciptakan kondisi yang nyaman, tenang dan bersahabat. Hubungan antara seorang atasan dan bawahan tetap berada dalam koridor yang saling menghargai agar tetap terjaga, sekaligus bawahan tidak diposisikan menjadi pelayan pemimpin (camat). Kepemimpinan Camat yang dianalisis melalui gaya transaksional terlihat dari camat yang selalu memberikan Reward, mengawasi dan mengontrol pekerjaan serta selalu

memberikan intervensi dan koreksi atas pekerjaan bawahan. Model kepemimpinan camat ini sesuai dengan model yang dikembangkan oleh Gary Yukl dimana camat mencoba untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan menyusun visi dan misi untuk membuat perubahan dan memberikan motivasi untuk pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai kecamatan buah batu belum memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

Faktor kebutuhan ekonomis.

Faktor ini menjadi kendala dalam memotivasi pegawai di kecamatan buah batu, hal ini dikarenakan kebutuhan ekonomis seseorang tidak sama antara satu orang dengan orang lain. Masing-masing kebutuhan ekonomis tergantung pada kebutuhan hidup mulai dari sandang, pangan dan papan (rumah). Dilihat dari persepektif kepemimpinan kebutuhan ekonomi merupakan kebutuhan dasar yang tidak dapat di kesampingkan. Oleh karenanya seroang pemimpin harus peka dan mengerti akan kebutuhan para pegawai agar pegawai termotivasi untuk terus bekerja dengan baik dan berprestasi

sehingga akan menciptakan peluang adanya peningkatan pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan ekonominya.

Faktor kompensasi

Faktor kompensasi sangat dibutuhkan dalam pemotivasian pegawai, faktor ini akan dapat memberikan rangsangan kepada pegawai agar terus meningkatkan kinerjanya. Kompensasi dalam hal ini dapat berupa upah, gaji dan penghargaan oleh organisasi kepada pegawainya yang berkinerja tinggi. Akan tetapi dalam kenyataannya di kecamatan buahbatu, bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai hanya sebatas pada penghargaan berupa ucapan pujian dan kata-kata selamat secara lisan saja.

Faktor komunikasi

Faktor ini mencakup hubungan antar manusia, baik hubungan atasan bawahan, hubungan sesama atasan, dan hubungan sesama bawahan. Terlihat bahwa hubungan antara Camat dengan bawahan cukup baik, akan tetapi hubungan antara sesama bawahan dirasakan masih perlu adanya komunikasi yang intensif agar lingkungan kerja dapat tercipta dengan baik dan mendorong kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Hal ini dapat mempengaruhi kepemimpinan Camat dalam memotivasi pegawainya, karena lingkungan yang kondusif pada setiap bagian pada level apapun akan menjadikan motivasi tersendiri bagi seluruh komponen organisasi untuk bekerjasama dan bekerja bersama dalam mewujudkan tujuan dan tercapainya visi organisasi.

Faktor pelatihan

Pelatihan dalam hal ini mencakup pelatihan dan pengembangan serta kebijakan manajemen dalam mengembangkan pegawai. Seorang pegawai akan termotivasi apabila diberikan kesempatan dalam mengikuti pelatihan-pelatihan.

Faktor prestasi kerja

Faktor ini mencakup prestasi dan kondisi serta lingkungan kerja yang mendorong prestasi kerja tersebut. Hasil pembahasan di atas sesuai dengan rujukan konsep dari Ndraha.

Faktor penghambat kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai kecamatan buahbatu adalah:

- a. Kemampuan Pegawai. Batasan di manaparaanggota untuk memahami tanggung jawab pekerjaan mereka sendiri, mengetahui apa yang harus dilakukan, dan memiliki keterampilan untuk melakukannya. Sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan yang handal dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaannya.
- b. Keterlibatan Pegawai. Keterlibatan pegawai memiliki batasan di mana anggota kelompok saling mempercayai, berbagi informasi dan ide, dan saling membantu. Hal ini sangat diperlukan agar mereka merasa sebagai bagian dari organisasi dan ada rasa memiliki.
- c. Budaya dan Struktur Organisasi, budaya merupakan hal yang menjadi kebiasaan dan struktur merupakan hirarkis dan susunan kenaggotaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang memiliki wewenang masing-masing.

- d. Sumber Daya dan Dukungan. Batasan di mana kelompok memiliki (anggaran, peralatan, perangkat, persediaan, personel, dan fasilitas Yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dan informasi dan bantuan yang diperlukan dari unit lainnya. Dalam hal ini motivasi tidak dapat terlepas dari reward and punishment sehingga diperlukan sumber daya dan dukungan guna memberikan reward and punishment tersebut.
- e. Perilaku Pegawai, perilaku akan menjadi faktor penghambat dalam memotivasi pegawai yang dilakukan oleh Camat, hal ini dikarenakan perilaku yang tidak baik dari pegawai akan dapat memberikan dorongan kepada pegawai lainnya untuk melakukan hal yang sama. Sehingga motivasi yang telah dan akan diberikan kepada pegawai tersebut tidak akan di ikuti oleh pegawai lainnya yang memiliki perilaku buruk.

Upaya apa yang harus dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung

Upaya camat dalam memotivasi pegawai kecamatan buahbatu dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan pegawai, serta keterlibatan pegawai pada setiap pengambilan keputusan yang diambil sebagai rasa hormat dan penghargaan secara adil. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman dan merubah budaya organisasi yang tidak berdisiplin dengan tetap mengacu pada peraturan dan ketetapan yang berlaku sesuai dengan hirarkis dan struktur organisasi yang ada. Memberikan

dukungan dan sumber daya pada setiap kegiatan dan program yang akan dan telah dilaksanakan agar adanya motivasi dalam melaksanakan tugas yang telah diprogramkan. Memberikan teguran dan hukuman bagi pegawai yang berperilaku buruk sebagai punishment bagi setiap pelanggaran dalam menjalankan tugas. Mengusahakan mengubah perilaku sesuai dengan harapan serta memberikan teladan yang baik kepada bawahan, dengan demikian ia mampu membuat karyawan berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan camat dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan pelayanan publik di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung sudah cukup baik dimana kepemimpinan camat di kecamatan buahbatu memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang dicirikan dengan mempunyai visi yang jelas dan jauh ke depan, memiliki karisma, memberikan motivator dan inspirator serta dekat dengan bawahan.
2. Selain itu dilihat dari gaya kepemimpinan camat yang transaksional juga terlihat dari keberadaan camat sebagai kepala kecamatan yang selalu memberikan *reward* atau penghargaan, mengawasi dan mengontrol pekerjaan serta mengintervensi dan koreksi pada setiap kegiatan secara proporsional dan berimbang agar bertanggung jawab kepada tugas dan wewenang yang diberikan.
3. Faktor-faktor yang menghambat kepemimpinan Camat dalam

memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung yaitu:

- a. Kemampuan Pegawai
 - b. Keterlibatan Pegawai
 - c. Budaya dan Struktur Organisasi
 - d. Sumber Daya dan Dukungan
 - e. Perilaku Pegawai
4. Upaya apa yang harus dilakukan dalam memotivasi pegawai di Kecamatan Buahbatu Kota Bandung adalah:
- a. Meningkatkan kemampuan pegawai dengan melakukan pengembangan pegawai melalui Diklat Teknik dan Substansi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kerjanya.
 - b. Perlunya adanya keterlibatan pegawai pada setiap pengambilan keputusan yang diambil sebagai rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Namun adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.
 - c. Merubah budaya organisasi yang tidak berdisiplin dengan tetap mengacu pada peraturan dan ketetapan yang berlaku sesuai dengan hirarkis dan struktur organisasi yang ada.
 - d. Memberikan dukungan dan sumber daya pada setiap kegiatan dan program yang akan dan telah dilaksanakan agar adanya motivasi dalam

melaksanakan tugas yang telah diprogramkan.

- e. Memberikan teguran dan hukuman bagi pegawai yang berperilaku buruk sebagai punishment bagi setiap pelanggaran dalam menjalankan tugas. Mengusahakan mengubah perilaku sesuai dengan harapan serta memberikan teladan yang baik kepada bawahan, dengan demikian ia mampu membuat karyawan berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.
- f. Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada karyawan mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- g. Hukuman, Berikan hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah, jangan menghukum di depan karyawan lain karena dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat.
- h. Perasaan, tanpa mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

SARAN

1. Gaya kepemimpinan Camat yang transformasional dan transaksional

yang selama ini dilakukan harus terus dipertahankan sehingga tujuan sebagai organisasi pelayanan serta dalam perwujudan visi dan misi yang ditetapkan dapat tercapai yang pada akhirnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat menjadi meningkat.

2. Perlunya dilakukan peningkatkan kemampuan pegawai melalui pengembangan pegawai, perlunya adanya keterlibatan pegawai pada setiap pengambilan keputusan, perlunya merubah budaya organisasi yang tidak berdisiplin, perlunya memberikan dukungan dan sumber daya pada setiap kegiatan dan program, perlunya memberikan teguran dan hukuman bagi pegawai yang berperilaku buruk, memberikan kemudahan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, perlunya hukuman kepada karyawan yang bersalah, perlunya mengedepankan perasaan dengan mengetahui bagaimana harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka.
3. Disarankan agar selalu meningkatkan kemampuan manajerial yang dimilikinya agar bawahan dapat melaksanakan dan mau mengerjakan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya sebagai bawahan, serta pemimpin harus mampu melakukan komunikasi yang efektif antara bawahan dan atasan begitu juga sebaliknya.
4. Dikarenakan tidak semua orang dapat menjadi pemimpin pada satu organisasi tertentu sebab suatu organisasi membutuhkan karakter

serta sifat yang berbeda-beda, maka penentuan figur pemimpin yang tepat dalam suatu organisasi, tergantung kepada kebutuhan organisasi itu sendiri.

5. Hendaknya hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan contoh bagi kecamatan lain dalam memimpin organisasi dan sekaligus mulai menerapkan gaya kepemimpinan dan motivasi yang tepat, dengan penerapan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang tegas;
6. Hasil Penelitian hendaklah dapat dipergunakan sebagai bahan untuk penelitian berikutnya dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian yang telah dilakukan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dale, Robert. D. 1992. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang.
- Gary Yukl, 2007, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa oleh Budi Suprianto, PT. Indeks, Jakarta.
- Handoko, Hani T, dan Reksohadiprodjo Sukanto, 1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- _____, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*,

- Pendekatan Budaya, Moral, dan Etika*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*, (Penerjemah : Diana Angelica), Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2002, *Birokrasi & Politik di Indonesia*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Moeljono, Djokossantoso, 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan* PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- _____, 2003. *Kepemimpinan Yang Efektif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ndraha, Talidzuhu, 1997, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Pamudji, S., 1995, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, dan L.L. Berry, 1998, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, No.1.
- Prianto, Agus, 2006, *Menakar Kualitas Pelayanan Publik*, In-Trans, Malang.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Riduwan, 2008, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Sadu Wasistiono, 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, CV. Fokusmedia, Bandung.
- _____, 2005, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Sarwoto, 1994, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1994, *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suradinata, Ermaya, 1996, *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan (dalam Kondisi Era Globalisasi)*, Ramadan, Bandung.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2002, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994, *Kiat Kepemimpinan: Dalam Teori Dan Praktek*. PT. Harapan Masa (PGRI), Jakarta.
- _____, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Siswoyo, 20 februari 2008, *Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Efektif dan Efisien Kepada Masyarakat*, Artikel Wordpress, <http://siswoyo22.wordpress.com/>, paragraph 21.

Tsalisa, Rahma Hidayatus, 2012, Upaya Camat Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Disiplin Pegawai (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Singosari Kabupaten Malang) sumber: [http:// elibrary. ub. ac.id/handle/123456789/29320](http://elibrary.ub.ac.id/handle/123456789/29320), diakses pada tanggal 11 Januari 2012.

Infantriana, Ninis Ekawati, 2011, Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai (Studi Pada Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo) Sumber: [http:// elibrary. ub. ac. id/ handle/ 123456789/33610](http://elibrary.ub.ac.id/handle/123456789/33610), diakses pada tanggal 24 Juni 2012.