

TEUKU MUZAFFARSYAH, S.IP., M.A.P.

GAYA KEPEMIMPINAN

**BUPATI
ACEH UTARA**

(Periode 2012-2017)

Editor:

Bobby Rahman, S.Sos., M.Si.

UNIMAL PRESS

**GAYA KEPEMIMPINAN
BUPATI ACEH UTARA
(Periode 2012-2017)**

Halaman Persembahan:

THIS ONE FOR MY FAMILY DAN MY WIFE

Alm. Papa Prof. Dr. Teuku Ibrahim Alfian, MA dan Mamak Cut Hainun,
Ibu Nurhani Alfian, SE, Ayah Prof. A. Hadi Arifin, M.Si dan Bunda Eni
Dameria, SH., M.Hum., Alm. Ayah Drs. Alimi Jaktsa, MM dan Mamak
Marhena, S.Pd., Bang Zaza dan Mbak Indri, Kak Cut dan Keponaan Asha serta
Nima, Dian dan Safri beserta Keponaan Dek Tama, Guruh,
Dek Putri, Dek Fika dan Dek Zufar, Nurul, Imam and
Specially My Wife Uswatun Hasanah

TEUKU MUZAFFARSYAH, S.IP., M.A.P.

**GAYA KEPEMIMPINAN
BUPATI ACEH UTARA
(Periode 2012-2017)**

Editor:
Bobby Rahman, S.Sos., M.Si.

UNIMAL PRESS

Judul: **GAYA KEPEMIMPINAN BUPATI ACEH UTARA (Periode 2012-2017)**
viii + 80 hal., 15 cm x 23 cm

Cetakan Pertama: Oktober, 2018
Hak Cipta © dilindungi Undang-undang. *All Rights Reserved*

Penulis:
Teuku Muzaffarsyah, S.IP., M.A.P.

Editor:
Bobby Rahman, S.Sos., M.Si.

Perancang Sampul dan Penata Letak: **Eriyanto**
Pracetak dan Produksi: **Unimal Press**

Penerbit:

UNIMAL PRESS

ISBN 978-602-464-048-4



Unimal Press
Jl. Sulawesi No.1-2
Kampus Bukit Indah Lhokseumawe 24351
PO.Box. 141. Telp. 0645-41373. Fax. 0645-44450
Laman: www.unimal.ac.id/unimalpress.
Email: unimalpress@gmail.com

ISBN: **978-602-464-048-4**

Dilarang keras memfotocopy atau memperbanyak sebahagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Kata Pengantar

Alhamdulillah *rabbi'l'alamin*, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan bimbingan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku yang merupakan saduran hasil penelitian, yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Bupati Aceh Utara Dalam Memimpin Pejabat Eselon II (Periode 2012-2017)”. Salawat serta salam tetap tucurahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad S.A.W yang telah merubah alam dari alam jahiliah ke alam yang penuh berilmu pengetahuan.

Dalam tulisan ini sudah barang tentu tidak terlepas dari segala kekurangan yang kesemuanya disebabkan keterbatasan penulis. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, berkat dorongan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak maka terwujudlah tulisan ini. Oleh karena itu, pada kesempatan yang sangat berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya serta penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

- Prof. Dr. Apridar, SE., M.Si, Rektor Universitas Malikussaleh.
- M. Akmal, S.Sos., MA, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Malikussaleh.
- Dr. Rasyidin, S.Sos., MA, Ketua Program Magister Administrasi Negara Universitas Malikussaleh.
- Dr. Muntasir, S.Ag., MA dan Teuku Alfiady, S.Sos., MSP yang telah menyediakan waktu, tenaga, perhatiannya untuk masukannya pada tulisan ini.
- Dr. Nirzalin, M.Si., dan Drs. Aiyub, M.Si. yang telah memberikan masukan dan kritikan terhadap penyempurnaan tulisan ini.
- Dosen serta staf pada Program Magister Administasi Negara Universitas Malikussaleh.
- Bapak Bupati Aceh Utara, Sekretaris Daerah Aceh Utara dan Bapak/Ibu Kepala Dinas dan Badan di Kabupaten Aceh Utara.
- Bobby Rahman, S.Sos., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Ilmu Politik Fisip Universitas Malikussaleh dan juga menjadi editor pada tulisan ini , Zulhilmi, S.IP., M.HI. sebagai Ka-Lab Prodi Ilmu Politik dan M. Ridwan, S.IP., M.Soc.Sc selaku Ka-Mutu Prodi Ilmu Politik serta seluruh dosen serta staf pada Program Studi Ilmu Politik.

- Seluruh Dosen, staf dan pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Keluarga besar Teuku Fauzansyah dan Okkie Hamida beserta Abang John dan Pocut Jeumpa yang telah banyak membantu kepada penulis.
- Oom Kasim dan Tante sekeluarga yang telah membantu dalam penyelesaian tulisan ini.
- Alm. Oom A.R. Ramly sekeluarga yang telah luar biasa membantu penulis sehingga bisa menyelesaikan tesis ini.
- Sahabat dan rekan-rekan mahasiswa angkatan 2014 pada khususnya dan Mahasiswa Program Magister Administrasi Negara secara umumnya yang turut membantu dalam penyelesaian tulisan ini.
- Pada akhirnya, terimakasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi serta doa yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu. Sungguh tidak mampu penulis membalasnya atas segala kebaikan yang telah diberikan. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada Penulis akan mendapatkan balasan dan pahala yang setimpal dan senantiasa mendapat rahmat dan sejahteranya bagi kita semua.

Semoga tulisan ini bermanfaat bagi penulis secara pribadi dan pembaca sekalian, khususnya *civitas academica*. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangannya untuk itu penulis dengan kerendahan hati akan menerima kritikan serta saran yang positif demi kesempurnaan tulisan ini kedepan. Akhirnya hanya kepada Allah SWT kita berlindung serta senantiasa mendapat petunjuk dan Ridha-Nya.

Amin Ya Rabbal 'Alamin.

Penulis,

TeukuMuzaffarsyah

Daftar Isi

Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
2.1. Kepemimpinan	5
2.1.1. Teori Kepemimpinan.....	7
2.1.1.1. Teori Otokratis (<i>The Autocratie Theory</i>).....	7
2.1.1.2. Teori Psikologis (<i>The Psychologie Theory</i>).....	7
2.1.1.3. Teori Sosiologis (<i>The Sosiologic Theory</i>).....	7
2.1.1.4. Teori Supportif (<i>The Supportive Theory</i>).....	8
2.1.1.5. Teori Laissez Fiare (<i>The Laissez-Faire Theory</i>).....	8
2.1.1.6. Teori Perilaku Pribadi (<i>The Personal-Behaviour</i>).....	8
2.1.1.7. Teori Sosial/Sifat (<i>The Trait Theory</i>)	9
2.1.1.8. Teori Situasi (<i>The Situational Theory</i>).....	9
2.1.2. Teori Gaya kepemimpinan.....	10
2.1.2.1. Teori Gaya Kepemimpinan menurut Likert	11
2.1.2.2. Teori Gaya Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard	12
2.1.3. Faktor Pengaruh Gaya Kepemimpinan	14
2.2. Peranan Pemimpin dan Manajer	17
2.3. Kinerja Kepemimpinan dalam Manajemen Pemerintahan.....	18
BAB III METODELOGI PENELITIAN	29
3.1. Lokasi Penelitian	29
3.2. Pendekatan Penelitian.....	29
3.3. Informan Penelitian	30
3.4. Sumber Data	30
3.5. Teknik Pengumpulan Data	30
3.6. Teknik Analisis Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Profil Kabupaten Aceh Utara	33
4.2. Visi dan Misi Kabupaten Aceh Utara 2012-2017.....	37
4.3. Struktur Organisasi Dan Jabatan Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara	38
4.3.1. Sekretariat Daerah	38
4.3.2. Sekretariat DPRK.....	39
4.3.3. Dinas Daerah.....	39
4.3.4. Lembaga Teknis Daerah	39
4.3.5. Sekretariat Lembaga Keistimewaan dan Sekretariat KORPRI	40

4.3.6. Pemerintah Kecamatan	40
4.4. Gaya Kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam Memimpin Pejabat Eselon II	40
4.4.1. Peran Hubungan Antar Pribadi (<i>Interpersonal Role</i>)	41
4.4.2. Peran Informasi (<i>Informational Role</i>)	43
4.4.3. Peran Pembuatan Keputusan (<i>Decisional Role</i>)	46
4.5. Kinerja Pejabat Eselon II Dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan Bupati	54
4.5.1. Frekwensi Kinerja Pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara	55
4.5.2. Akuntabilitas Kinerja Pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1. Kesimpulan	69
5.2. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	73
RIWAYAT PENULIS	77
RIWAYAT EDITOR	78

Daftar Tabel

Tabel 2. Luas Wilayah Berdasarkan Per Kecamatan di Kabupaten Aceh Utara	34
Tabel 3. Perkembangan Distribusi Penduduk Kabupaten Aceh Utara Per Kecamatan	36

Daftar Gambar

Gambar 1. Empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan	13
Gambar 2. Tingkat kematangan bawahan dan penggunaan kekuasaan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas	15
Gambar 4. Analisis Data Milles dan Huberman	32
Gambar 5. Arah Gaya Kepemimpinan Bupati Aceh Utara	56

•

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penetapan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagai pengganti Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 merupakan resensi sikap responsivitas Pemerintah Pusat. Pemerintah Pusat memberikan kewenangan atau desentralisasi dalam mengawasi jalannya roda pemerintahan dan pembangunan di daerah. Pemberian otonomi daerah dapat dipandang sebagai suatu strategi dalam pengelolaan negara dengan memberikan sebagian besar kewenangan kepada pemerintah daerah dalam mengurus rumah tangga sendiri.

Otonomi daerah juga memberi peluang bagi Propinsi-propinsi di Indonesia untuk mengembangkan potensi dirinya. Beberapa propinsi diberikan otonomi khusus oleh Pemerintah Pusat yang salah satunya adalah Pemerintah Aceh. Hal ini, memberikan peluang bagi Pemerintah Aceh untuk menjalankan sistem pemerintahan secara otonom. Pasca perdamaian dalam perjanjian MoU Helsinki sebagai *Blue Print* Pembangunan Aceh di segala bidang telah melahirkan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh (UUPA). Berlakunya UUPA telah membawa dimensi perubahan tersendiri bagi Propinsi Aceh dan tingkat Kabupaten/Kota yang salah satunya adalah Kabupaten Aceh Utara yang kepala daerah dipimpin oleh seorang Bupati.

Seorang pemimpin kepala daerah adalah orang yang bergerak lebih awal atau mempelopori, mengarahkan pikiran dan pendapat anggota organisasi, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain dengan pengaruhnya, menetapkan tujuan organisasi dan harus dapat mempengaruhi sekaligus melakukan pengawasan atas pikiran, perasaan, dan tingkah laku aparatur pemerintahan yang ia pimpin. Kaloh (2009: 43). Kepemimpinan kepala daerah merupakan sebuah aspek terbentuknya akuntabilitas kinerja jajaran di pemerintah daerah. Personalitas Bupati yang memiliki kecerdasan dalam mengelola manajemen organisasi memberi peluang kinerja jajarannya secara maksimal dalam mewujudkan sasaran yang ingin dicapai. Pada masa reformasi ini banyak pemerintah daerah yang kompeten dalam menggali potensinya secara mandiri.

Bupati Aceh Utara Muhammad Thaib alias Cek Mad merupakan Bupati terpilih dalam pilkada yang dilaksanakan di Kabupaten Aceh Utara. Keberhasilan Cek Mad sebagai Bupati pada periode mendapat sokongan penuh dari Partai Lokal yaitu Partai Aceh merupakan kekuatan politik yang solid. Sebelum menjadi Bupati terpilih, Cek Mad merupakan karyawan ADM gudang PT. Teknik Umum Jakarta Cabang Lhokseumawe dan karyawan PT. PIM Aceh Utara serta menjadi anggota Gerakan Aceh Merdeka (GAM) dan Komite Peralihan Aceh (KPA) sampai menjadi Ketua Dewan Pimpinan Wilayah Partai Aceh Kota Lhokseumawe.

Muhammad Thaib merupakan sosok Bupati yang sangat tegas terhadap pelaksanaan program pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Kewenangan yang dimiliki Cek Mad selaku Bupati Aceh Utara mampu mengarahkan para pejabat Eselon II untuk bekerja secara maksimal. Namun efektivitas kinerja menjadi tidak begitu optimal karena adanya beberapa gaya kepemimpinan Bupati yang tidak sesuai dengan karakteristik bawahan. Selain itu gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara menjadi tidak kredibel ketika kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan harapan publik. Kewenangan Bupati sebagai pimpinan daerah tidak hanya sebatas memerintah saja, namun dapat mempengaruhi bawahan agar memiliki kinerja yang efisien. Kemampuan pemimpin yang mengarahkan bawahannya lebih kepada efektivitas kinerja dalam melayani serta sebagai pelaksana segala kebijakan Bupati dalam menjalankan roda pemerintahan.

Sebagai seorang Bupati, Muhammad Thaib seharusnya memiliki kemampuan prima (*excellence*) di dalam memimpin masyarakat dan organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah serta memahami dan mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul. Namun kebijakan yang diambil oleh Bupati Aceh Utara sarat dengan kepentingan politik. Hal ini, yang menyebabkan Bupati Muhammad Thaib telah melakukan beberapa kali mutasi atau merombak jabatan para Kepala Dinas. Dalam Pengangkatan pejabat Eselon II Bupati tanpa melalui seleksi atau uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*). Padahal dalam Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatur kewenangan pergantian atau mutasi jabatan dilingkungan aparatur birokrasi oleh kepala daerah.

Aturan tersebut jelas mengatur tentang penempatan posisi para pejabat Eselon II dalam mewujudkan program Bupati Aceh Utara. Tentunya regulasi tersebut memberi gambaran bahwa jabatan yang diberikan oleh Bupati harus melewati tahapan seleksi. Pada proses

penempatan posisi sering terjadinya *bargaining* jabatan sehingga kinerja para Eselon II tidak sesuai dengan harapan publik atau masyarakat. Gaya kepemimpinan Bupati dalam menentukan posisi jabatan di Dinas maupun Badan bagi pejabat Eselon tidak sesuai dengan dimensi aturan yang telah ditetapkan. Proses lelang jabatan yang dilakukan oleh Bupati Aceh Utara tidak sama dengan daerah lain di Indonesia. Proses lelang jabatan berdasarkan dimensi personal dalam penempatan jabatan bagi para pejabat Eselon II di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara

Hubungan personal merupakan sumber utama dalam penempatan posisi jabatan di sebuah Dinas atau Badan yang ada di Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara. Oleh karena itu gaya kepemimpinan Cek Mad memeberikan sebuah gambaran esensi kedekatan personal dalam pelaksanaan kebijakan dari Bupati yang berjalan namun tidak sesuai dengan harapan publik di Kabupaten Aceh Utara. Efektivitas dan efesiensi kinerja menjadi tidak terarah ketika kepemimpinan Bupati Aceh Utara berhubungan dengan personal atau individu. Kinerja seorang bawahan tidak diukur dari tingkat personalitas namun berkaitan dengan kreativitas dan kemampuannya.

Relevansi antara kepemimpinan dengan kinerja (*performance*) merupakan suatu penyelesaian pekerjaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*assigned tasks*). Kinerja Bupati Cek Mad dapat digambarkan dari kualitas kinerja bawahan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (*leadership style*). Studi mengenai gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai/bawahan menjadi sangat relevan serta mempunyai daya tarik tersendiri. Gaya Kepemimpinan Bupati menjadi kurang efisien ketika relevansi kinerja dengan keahlian tidak sesuai dengan jabatan. Padahal relevansi kinerja dengan keahlian sangat signifikan dalam menentukan jalannya roda organisasi pemerintahan. Hal ini, menggambarkan bahwa kepemimpinan Cek Mad sebagai Bupati Aceh Utara masih belum memenuhi harapan masyarakat.

Gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara merupakan persoalan mendasar dalam keberhasilan pelaksanaan otonomi dan pembangunan. Hal ini disebabkan karena salah satu fungsi pemimpin adalah membuat kebijakan publik dan melaksanakannya. Setiap kebijakan publik mempunyai implikasi lebih luas mengenai kepentingan masyarakat. Pemimpin daerah dapat menghasilkan kinerja kebijakan dan implementasinya secara optimal, jika didukung oleh kualitas bawahan dan partisipasi masyarakat atau *stakeholders*.

Kinerja pejabat Eselon II diharuskan mengikuti arahan yang disampaikan Bupati Aceh Utara. Namun para pejabat Eselon II Aceh Utara belum menunjukkan inovasi atau kreativitas dalam kinerjanya. Hal ini menjadi sebuah problematika dalam mewujudkan visi dan misi serta target kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kinerja pejabat Eselon II dinilai tidak maksimal serta terkesan bahwa pejabat Eselon II bekerja hanya untuk Bupati bukan untuk masyarakat. Selama ini para Kepala Dinas/Badan hanya menghabiskan anggaran yang sudah ada tanpa mencari anggaran tambahan untuk kepentingan publik serta pembangunan Aceh Utara.

•

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Menurut George R.Teny, kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang lain agar bertindak untuk mencapai tujuan (Thoha, 1983:5). Berikut masih dalam (Thoha, 1983: 5), Robert Dubin mendefinisikan kepemimpinan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuat keputusan. Senada dengan ke dua pengertian ini, J. K Hemphill dan Pfiffner. Dimana Hemphill mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu inisiatif bertindak untuk menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama, (Thoha,1983: 5). Sedangkan menurut Pfifner dalam (Wibawa, 1996: 14) kepemimpinan adalah sebagai pengkoordinasian dan pemotivasian baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya oleh Stoner memberikan pengertian kepemimpinan yang sama yakni kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugas (Handoko, 1995: 294). Lebih lanjut Saparin menjelaskan aspek utama dalam menjalankan kepemimpinan adalah :

“..... Bahwa dalam melakukan segala usaha dan kegiatan pencapaian tujuan supaya berhasil di perlukan unsur kepemimpinan sebagai pendorong yang menentukan dalam mendobrak halangan dari sikap mental bawahan dan masyarakat yang tidak sesuai lagi dengan keadaan yang sedang berkembang atau berubah.” (Saparin, 1972:30)

Kartini Kartono memberi pendapat tentang kepemimpinan yang menyatakan:

“.....Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.”(Kartini Kartono, 1994: 33)

Sesuai dengan beberapa pengertian kepemimpinan tersebut, menurut Stoner dalam (Handoko,1995: 295) terdapat 4(empat) unsur penting dalam kepemimpinan. *Pertama*, kepemimpinan menyangkut dengan orang lain (bawahan/pengikut). *Kedua*,

menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara pemimpin dan anggota dalam kelompok. *Ketiga* menyangkut pengaruh yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan/pengikut. *Keempat*, menyangkut tujuan yang ingin dicapai.

Kartini Kartono (1994: 33-35) menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas:

- Tipe Kharismatik
Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatanyang maha kuasa.
- Tipe Paternalistik
Tipe Kepemimpinan dengan sifat-sifat antara lain;
 - a. Menganggap bawahannya belum dewasa
 - b. bersikap terlalu melindungi
 - c. Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
 - d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
- Tipe Otoriter
Pemimpin tipe otoriter mempunyai sifat sebagai berikut:
 - a. Pemimpin organisasi sebagai miliknya
 - b. Pemimpin bertindak sebagai dictator
 - c. Cara menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman.
- Tipe Militeristik
Dalam tipe ini pemimpin mempunyai sifat-sifat:
 - a. menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku
 - b. lebih banyak menggunakan system perintah
 - c. menghendaki keputusan mutlak dari bawahan
 - d. Formalitas yang berlebih-lebihan
 - e. Tidak menerima saran dan kritik dari bawahan
 - f. Sifat komunikasi hanya sepihak
- Tipe Demokrasi
Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam

akatifitas, yang dimulai penentuan tujuan,, pembuatan rencana keputusan, disiplin.

2.1.1. Teori Kepemimpinan.

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menjawab sifat apakah yang membuat seseorang dapat menjadi pemimpin. Dengan mengikuti berbagai macam pendapat terhadap teori-teori kepemimpinan yang ada dapat disimpulkan, bahwa terdapat 3 (tiga) faktor penentu dasar teori kepemimpinan yang diajukan oleh ilmu perilaku organisasi (Thoha, 1983: 31-32), yaitu 1) faktor pemimpin itu sendiri (termasuk di dalamnya kognisi). 2) Faktor situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikut dan variabel-variabel makro). 3) Faktor perilaku pemimpin itu sendiri. Menurut G. R. Terry dalam bukunya, *Principies of Management*, mengemukakan 8 (delapan) teori kepemimpinan, sebagaimana dikutip Winardi (1990: 62-69). Secara singkat, terori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.1.1. Teori Otokratis (*The Autocratie Theory*).

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam teori ini, cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan dan pengawasan yang ketat, sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai rencana. Pemimpin yang otokratis menggunakan perintah, sanksi-sanksi, dan disiplin sebagai faktor terpenting.

2.1.1.2. Teori Psikologis (*The Psychologie Theory*).

Pendekatan psikologis terhadap kepemimpinan menyebutkan bahwa fungsi seorang pemimpin pada dasarnya adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya agar bekerja ke arah pencapaian sasaran organisasi dan untuk memenuhi tujuan pribadi bawahannya. Kepemimpinan motivasi biasanya sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan para bawahannya.

2.1.1.3. Teori Sosiologis (*The Sosiologic Theory*).

Menurut teori ini, kepemimpinan terdiri dari usaha memperlancar aktivitas para pemimpin dan penyelesaian setiap konflik organisatoris di antara para pengikut. Pemimpin dalam

menetapkan tujuan-tujuan biasanya mengikutsertakan para pengikut mengambil keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan manfaat agar para pengikut mengetahui hasil-hasil apa yang diperoleh, kepercayaan apa yang perlu diberikan serta perilaku macam apa yang diharapkan. Akan tetapi, harus diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi antara para pengikut kadang-kadang dapat menimbulkan konflik yang merusak hubungan antar kelompok. Dalam situasi yang demikian, pemimpin diharapkan mengambil tindakan korektif, menjalan pengaruhnya, mengembalikan hubungan yang harmonis dan usaha-usaha kooperatif antara pengikutnya.

2.1.1.4. Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Menurut teori ini, pemimpin beranggapan bahwa para pengikut ingin berusaha sebaik-baiknya karena pemimpin telah memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha para pengikutnya. Dalam hal ini, pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan setiap pengikut dapat melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, mendorong semangat kerjasama, mengembangkan skill dan mengikuti keinginan pengikut.

Saran untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, apa saja yang perlu diperbaiki dalam mencapai kondisi lingkungan kerja yang diharapkan serta ide-ide baru apa saja yang harus dicoba adalah merupakan hal yang menjadi perhatian pemimpin untuk mengembangkannya. Teori ini sering disebut teori partisipatif (*participative theory* atau *democratic theory of leadership*).

2.1.1.5. Teori Laissez Fiare (*The Laissez-Faire Theory*).

Menurut teori ini, seorang pemimpin harus memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam menentukan aktivitasnya. Pemimpin tidak perlu berpartisipasi, akan tetapi jika dilakukan maka partisipasinya tersebut tidak mempunyai arti. Pendekatan teori ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokrasi. Jadi dalam teori ini berbicara tentang non partisipasi dari pihak pimpinan. Sesuai dengan teori ini, akan menimbulkan kecenderungan membentuk pemimpin-pemimpin informal.

2.1.1.6. Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behaviour*).

Menurut teori ini, kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan

para pemimpin. Teori ini menggunakan pendekatan tentang apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam memimpin.

Salah satu sumbangsih penting dari teori ini, menyatakan bahwa seseorang pemimpin tidak berkelakuan sama, atau melakukan tindakan-tindakanyang se-identik dalam setiap situasi yang dihadapi pemimpin. Artinya bahwa setiap tindakan pemimpin berubah sesuai situasi yang di hadapi baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan.

Dalam teori ini, pemimpin pada tingkat tertentu ia bersifat fleksibel karena beranggapan bahwa perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi suatu problema tertentu. Kondisi ini memberikan gambaran sebuah "*kontinuum*" tindakan pemimpin dalam menggunakan otoritasnya yang dihubungkan dengan kebebasan atau partisipasi bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan atau kebijakan.

2.1.1.7. Teori Sosial/Sifat (*The Trait Theory*).

Dalam teori ini, menjelaskan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Keith Davis dalam (Thoha,1983: 281) terdapat 4(empat) macam sifat umum yang nampak berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: kecerdasan, kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motivasi diri, dorongan berprestasi dan sikap-sikap yang berhubungan dengan kemanusiaan.

Sedangkan menurut Teriy dalam (Winardi, 1990: 67) menyebutkan ada 10 (sepuluh) macam sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu : intelegensi yang tinggi (tetapi intelegensi pemimpin tidak boleh terlalu tinggi dengan yang dipimpin), inisiatif, energik, kedewasaan sosial, persuasif, skill komunikasi, percaya pada diri sendiri, perspektif, kreatif, dan partisipasi sosial.

2.1.1.8. Teori Situasi (*The Situational Theory*).

Teori ini menerangkan bahwa pemimpin harus memiliki cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinannya, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi yang berkembang dan bersifat multidimensi. Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen, yakni pemimpin, pengikut dan situasi. Di mana elemen situasi dianggap paling penting karena memiliki paling banyak variabel.

Menurut Fielder dalam (Winarno,1990: 69) terdapat 3 (tiga) dimensi untuk mengukur tingkat efektivitas pemimpin, yaitu meliputi :

- Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin.
- Tingkat pekerjaan para pengikut yang mana hanya bersifat rutin atau yang terstruktur kurang baik.
- Tingkat kekuasaan yang melekat (*inheren*) dengan posisi pemimpin.

Berdasarkan beberapa uraian teori kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin itu timbul sebagai akibat tindakan-tindakan baik legal-formal maupun informal. Kepemimpinan senantiasa terdapat adanya ketegangan-ketegangan tertentu dalam hubungannya dengan pengikutnya, karena sifat dari perilaku manusia. Kepemimpinan memerlukan adanya pengikut-pengikut, dan pemimpin yang efektif dalam mempengaruhi bawahannya, jika pemimpin yang mampu mempertahankan dan mengembangkan sikap saling menerima dan kepercayaan (*trust*) kepada para bawahannya. Apabila seseorang pemimpin berhasil dengan sendirinya pihak lain ingin meniru prestasi pemimpin tersebut. Akan tetapi perlu diketahui bahwa tidak ada seorang pemimpin yang sempurna di mata semua pihak.

2.1.2. Teori Gaya kepemimpinan

Istilah "gaya" secara kasar dapat diartikan sama dengan "cara". Jadi gaya kepemimpinan digunakan oleh pemimpin sebagai cara dalam mempengaruhi para pengikut atau bawahannya. Pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau pengikutnya (Thoha,1983: 337). Lebih lanjut Thoha menjelaskan bahwa:

"..... Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau pengikut seperti yang dilihatnya dalam rangka usaha menselaraskan persepsi para anggota atau pengikut sehingga dapat bersikap dan berbuat untuk mencapai tujuan. (Thoha,1983: 297)

Secara terbatas, terdapat 4 (empat) hal mendasar yang melahirkan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu :

- Keluasan wilayah para anggota dalam mengambil keputusan atau frekuensi dan intensitas penggunaan otoritas pemimpin.
- Intensitas orientasi pemimpin pada prestasi dan pada bawahan.
- Peluang bawahan terlibat mengambil keputusan bersama pemimpin.

- Dukungan dan arahan pemimpin pada bawahan.

Dengan dasar yang pertama tersebut di atas, dapat diperoleh sebuah kontinum tentang perilaku gaya kepemimpinan dalam teori perilaku pribadi (*the personal behaviour*). Di mana terdapat titik ekstrim dari kanan ke kiri, pemimpin menggunakan otoritas secara penuh dan anggota atau bawahan hampir tidak memperoleh kebebasan menentukan kebijakan keputusan yang diambil pemimpin disebut gaya kepemimpinan otokratis. Sebaliknya, dari titik ekstrim kiri ke kanan, pemimpin hampir tidak mempergunakan otoritas dan mempersilakan para anggota atau bawahan ikut menentukan keputusan atau kebijakan yang akan diambil oleh pemimpin disebut gaya kepemimpinan demokratis (otokratis yang bijaksana).

Uraian ke 3 (tiga) hal mendasar lainnya, dapat dijelaskan dengan teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Likert dan Hersey & Blanchard di bawah ini, sebagai berikut :

2.1.2.1. Teori Gaya Kepemimpinan menurut Likert

Menurut, Likert mencatat ada 4 (empat) jenis gaya kepemimpinan (Thoha:308-310) yang berhasil yaitu jika pemimpin bergaya "*participative management*". Artinya gaya kepemimpinan pemimpin yang berorientasi kepada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi menerapkan sistem hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Selanjutnya, Likert merancang 4 (empat) macam sistem gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Sistem 1, pemimpin bergaya "*exploitative-authoritative*". Pemimpin dengan gaya ini sangat otokratis, sedikit mempunyai kepercayaan pada bawahan, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap pateralistik. Gaya kepemimpinan ini, biasanya pemimpin dalam memberikan memotivasi kepada bawahan dengan cara menakutin dan hukuman-hukuman serta diselang selingi penghargaan secara kebetulan. Pemimpin dalam sistem gaya ini, hanya mau memperhatikan komunikasi dari atasan turun ke bawahan, dan membatasi proses pengambilan keputusan hanya pada tingkat atasan saja.

Sistem 2, pemimpin bergaya *otokratis* yang baik hati (demokratis), yaitu pemimpin yang mempunyai kepercayaan pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah (insentif) dan tanpa memberi rasa takut dengan hukuman atau sanksi dan memperbolehkan komunikasi dari bawahan kepada atasan dengan mendengar pendapat atau ide bawahan, serta memperbolehkan

delegasi/wewenang memproses keputusan. Dalam gaya ini bawahan kurang bebas membicarakan tugas atau pekerjaan dengan pimpinan atau atasannya.

Sistem 3, pemimpin bergaya yang lebih dikenal dengan sebutan *manager konsultatif*. Pemimpin dalam gaya ini, mempunyai sedikit sekali kepercayaan pada bawahan, kecuali pemimpin yang membutuhkan informasi, ide, pendapat dari bawahan dengan melakukan pengendalian atau pengawasan atas keputusan - keputusan yang dibuat. Pemimpin dalam gaya ini, mau melakukan motivasi, memberi penghargaan dan hukuman sebagai suatu kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Pemimpin dalam gaya ini, juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yaitu dari bawahan kepada atasan dan dari atasan kepada bawahan. Dalam hal pembuatan keputusan diserahkan seluas-luasnya pada tingkat atasan, akan tetapi keputusan yang mengkhusus diserahkan pada tingkat bawahan. Bawahan dalam gaya kepemimpinan ini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertahan dengan tugas atau pekerjaan bersama atasannya.

Sistem 4, pemimpin bergaya *partisipatif*. Dalam gaya ini, pemimpin mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Setiap persoalan pemimpin selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide, pendapat dari bawahan dan mempunyai niat untuk mempergunakan ide, pendapat bawahan tersebut secara konstruktif. Pemimpin dalam gaya ini, memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi dan keterlibatan bawahan pada setiap urusan, terutama menyangkut penentuan tujuan dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan. Pemimpin bergaya ini, juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggungjawab membuat dan melaksanakan keputusan, sehingga bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertahan dengan tugas bersama atasannya. Menurut Likert, pemimpin yang termasuk dalam gaya sistem 4 ini, mempunyai kesempatan lebih sukses karena sangat efektif dan produktif baik dalam penetapan maupun pencapaian tujuan yang ditetapkan.

2.1.2.2. Teori Gaya Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard

Atas dasar intensitas perilaku pemimpin dalam memberikan pengarahan dan support kepada bawahannya, Hersey dan Blanchard

dalam (Thoha:310-315) menyebutkan ada 4 (empat) macam gaya dasar kepemimpinan, yaitu gaya partisipasi, konsultasi, delegasi dan instruksi seperti tergambar dalam gambar 1 (satu) di bawah ini.

Gambar 1.
Empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan.

		Tinggi	
		G3	G2
dukungan		(PARTISIPASI)	(KONSULTASI)
		G4	G1
		(DELEGASI)	(INSTRUKSI)
	Rendah -----	pengarahan	----- Tinggi

Sumber : Hersey dan Blanchard (Thoha,1983:314)

Keterangan:

Dalam gaya 1 (G1) atau instruksi, pemimpin menunjukkan perilaku banyak memberikan pengarahan tetapi sedikit dukungan atau support. Pemimpin dalam gaya ini, memberikan instruksi spesifik tentang peranan dan tujuan kepada pengikut, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugasnya.

Pada gaya 2 (G2) atau konsultasi, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan dukungan. Pemimpin dalam gaya ini, mau menjelaskan keputusan atau kebijaksanaan yang ambil dan menerima pendapat pengikutnya, akan tetapi pemimpin masih tetap melakukan pengawasan dan pengarahan penyelesaian tugas-tugas bawahan.

Gaya 3 (G3) atau partisipasi, perilaku pemimpin menekankan banyak memberi dukungan tetapi sedikit pengarahan. Dalam gaya ini, pemimpin menyusun keputusan bersama bawahan atau pengikutnya, dan mendukung usaha bawahan menyelesaikan tugas.

Sedangkan gaya 4 (G4) atau delegasi, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini, mendelegasikan keputusan dan tanggung jawab tugas kepada bawahan atau pengikutnya.

Terlepas dari keunggulan dan kelemahan masing-masing teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan di atas, dalam penelitian

penulisan ini digunakan teori kepemimpinan situasional dan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, dipandang lebih relevan dengan kondisi perubahan yang dihadapi pemimpin dewasa ini, sehingga membutuhkan kepemimpinan situasional yang menekankan adanya fleksibilitas pemimpin dalam menghadapi setiap perkembangan perubahan elemen kepemimpinan yaitu pemimpin, pengikut dan situasi sebagai variabel pengaruh yang paling banyak di hadapi pemimpin. Dengan adanya fleksibilitas pemimpin, maka 4 (empat) macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan Hersey & Blanchard, yaitu gaya intruksi, konsultatif, partisipatif dan delegasi dapat diimplementasikan secara efektif dengan menyesuaikan situasi karakteristik bawahan, lingkungan internal dan eksternal kepemimpinan.

2.1.3. Faktor Pengaruh Gaya Kepemimpinan.

Berdasarkan penelaahan beberapa teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan di atas, dapat diketahui ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam memainkan peran pemimpin guna mengikat kinerja atau produktivitas bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Thoha, 310-315), menyebutkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan seperti gaya *partisipasi*, *konsultasi*, *delegasi* dan gaya *instruksi*, dapat dilakukan oleh pemimpin tergantung situasi dan tingkat kematangan bawahan.

Hal yang sama, dikemukakan dalam teori *path-goal* versi Robert J. House dalam (Thoha, 1983: 291) menyebutkan selain dipengaruhi oleh tingkat kematangan para bawahan, juga dipengaruhi adanya tekanan kekuatan lingkungan (*environmen force*) seperti sifat dan jenis tugas, sistem otoritas formal dan kerja utama kelompok (*group*). Menurut Thoha (1983; 97), ke dua faktor pengaruh tersebut, melahirkan adanya gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan (*maturity*) bawahan dalam menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin. Jika kedua hal ini, diintegrasikan akan diperoleh suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsep kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya.

Masih dalam Thoha berpendapat bahwa tingkat kemungkinan keberhasilan kepemimpinan yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kedewasaan bawahan, melainkan juga ditentukan penggunaan kekuasaan oleh pemimpin pada tingkat kematangan bawahan yang sesuai. Penjelasan lebih lanjut mengenai faktor tingkat kematangan bawahan dan penggunaan kekuasaan yang mempengaruhi gaya

kepemimpinan yang berhasil, dapat diuariakan dengan menggunakan gambar 2 di bawah ini sebagai berikut:

Gambar 2.
Tingkat kematangan bawahan dan penggunaan kekuasaan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas

Delegasi (G4)	TINGKAT KEMATANGAN BAWAH; Partisipasi (G3) Konsultasi (G2)		Intruksi (G1)
TINGGI	SEDANG		RENDAH
M4 Keahlian Infor masi	M3 Referensi	M2 Penghargaan Legitimasi	M1 Paksaan Hubungan

Sumber : Toha,1983: 98.

Keterangan:

- Kekuasaan paksaan dipergunakan pada pengikut yang rendah kematangan (M1). Biasanya pengikut yang rendah kematangan, memerlukan perilaku pengarahan yang kuat oleh pemimpin agar menjadi produktif, sehingga gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya instruksi.
- Kekuasaan hubungan dipergunakan, ketika pengikut telah mulai beranjak tingkatan kematangan dari (M1) ke (M2). Walaupun perilaku mengarahkan masih diperlukan dan diikuti dengan perilaku mendukung(*supportive*)dari pemimpin. Gaya kepemimpinan yang cocok pada tingkat kematangan bawahan seperti ini adalah gaya instruksi dan konsultasi.
- Kekuasaan penghargaan dipergunakan, ketika pengikut sudah berada pada tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang, sehingga sering dibutuhkan sejumlah perilakusupportivedan pengarahan yang besar. Gaya kepemimpinan yang tepat pada tingkat kematangan bawahan seperti ini adalah gaya konsultasi.

- Kekuasaan legitimasi dipergunakan pada tingkat kematangan bawahan yang sedang (M2 dan M3). Gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya konsultasi dan partisipasi.
- Kekuasaan referensi dipergunakan pada tingkat kematangan pengikut berada pada tingkat sedang ke tinggi (M3 ke M4), karena membutuhkan pengarahan yang sedikit tetapi masih memerlukan tingkat komunikasi dan dukungan dari pemimpin. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya partisipasi.
- Kekuasaan informasi dipergunakan pada tingkat kematangan bawahan rata-rata diatas tingkat (M3 dan M4). Gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya partisipasi dan delegasi.
- Kekuasaan keahlian dipergunakan pada pengikut yang tingkat kematangan yang berkembang tinggi sehingga hanya memerlukan sedikit pengarahan dan dukungan. Gaya kepemimpinan yang cocok pada tingkat ini adalah gaya delegasi.

Menurut Fiedler dalam (Winardi,1990: 82) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh:

"..... Power position (posisi kekuasaan), struktur tugas (task structure) dan hubungan pemimpin dengan anggota/bawahan (leader member relations), serta karakteristik bawahan atau ciri-ciri dasar personal bawahan (basic personal characteristics)."

Dengan menggunakan pendekatan Fiedler di atas, maka usaha untuk mengefektifkan gaya kepemimpinan dapat dilakukan dengan mengubah posisi kekuasaan pemimpin, struktur tugas dan hubungan pemimpin dengan bawahan. Sedangkan faktor karakteristik bawahan dapat dilakukan melalui berbagai macam jenis program latihan, seperti program latihan sambil bekerja (*on the job training*), diskusi analisa kasus, latihan memainkan peranan (*role playing*) dan latihan kepekaan (*sensitivity training*) serta pendidikan pada S1 (Sarjana) dan S2 (Magister). Pendekatan lain, ke arah kepemimpinan yang lebih efektif adalah dengan menyesuaikan skill khusus pada situasi-situasi spesifik yang dihadapi pemimpin.

Dengan demikian, secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain, meliputi tingkat kematangan dan karakteristik bawahan, posisi kekuasaan pemimpin, struktur pekerjaan dan hubungan pemimpin dengan bawahan. Dalam penelitian penulisan ini, faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, dilihat dari aspek peran atau fungsi

pemimpin-manajer yaitu *interpersonal role*, *informational role* dan *decision role*.

2.2. Peranan Pemimpin dan Manajer

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan inti dari fungsi manajemen proses pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan. Timbulnya peranan pemimpin-manajer karena pemimpin-manajer menyadari tidak mungkin bekerja sendirian dalam organisasi, melainkan mempunyai bawahan dan lingkungan interaksi. Tiap-tiap pemimpin-manajer mempunyai lingkungan interaksi berlainan sesuai dengan tingkatannya, akan tetapi peranan yang dimainkan setiap pemimpin-manajer pada hakekatnya tidak ada perbedaan, baik manajer tingkat atas, menengah maupun manajer tingkat bawah. Walaupun ada perbedaan, namun perbedaan itu hanya terletak pada luas lingkungannya dari masing-masing tingkatan manajer. Perbedaan luas lingkungan setiap manajer ini sehinggamemberi bobot perannya masing-masing menjadi sedikit berbeda antara manajer tingkat yang satu dengan yang lainnya.

Mintzberg dalam (Thoha, 1983: 12-20) mengemukakan ada 3 (tiga) fungsi penting bagi pemimpin-manajer, yaitu *interpersonal role*, *informasionalrole* dan *decisional role*. Penjelasan lebih lanjut dari masing-masing fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, peran interpersonal seorang pemimpin harus tampil sebagai *figurehead*, yaitu seperti mewakili organisasi dalam setiap kesempatan, terutama menghadapi persoalan, kecuali ia juga berperan sebagai *liaison manager*, yakni melakukan komunikasi dengan organisasi eksternal.

Kedua, peran informational seorang pemimpin berperan sebagai pemantau yaitu berusaha mengetahui dan memahami perilaku orang lain dan perkembangan lingkungan organisasi sehingga dapat mengidentifikasi setiap persoalan secara tepat guna melakukan pengalokasian sumber daya secara efektif dalam mengatasi persoalan yang teridentifikasi tersebut. Selain itu, pemimpin berperan sebagai penyaring terhadap penyerapan informasi dari luar berupa fakta dan nilai atau norma untuk kemudian dapat disebarkannya kepada anggota bawahannya. Penyaringan setiap informasi perlu dilakukan mengingat informasi dari luar sering mengganggu para anggota organisasi dalam menerima pengarahan dari si pemimpin. Peran *figurehead* diatas, dalam peran informasional pemimpin dapat juga menjadi juru bicara dari organisasi yang dipimpinnya.

Ketiga, perandecisional atau pembuatan keputusan yaitu peran mengarahkan perilaku para anggota organisasi dalam suatu pembuatan keputusan. Seorang pemimpin perlu selalu membuat keputusan. Kedalam peran ini ia bertindak sebagai *enterpreneur* yang memprakarsai setiap tindakan penghalau gangguan (*disturbance handler*), pembagian sumber daya (*resource allocator*) dan *negosiator* seperti melakukan tawar-menawar dengan pihak lain di luar lingkungannya.

Sejalan dengan uraian di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin-manajer mempunyai peranan yang sangat sentral dalam mempengaruhi orang lain dan pengikut/bawahannya mencapai tujuan oraganisasi yang efisien dan efektif.

2.3. Kinerja Kepemimpinan dalam Manajemen Pemerintahan

Kinerja atau *performance* menurut Stoner dalam (Handoko,1995: 295) adalah suatu penyelesaian pekerjaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*assigned tasks*). Namun dalam kenyataan kinerja kepemimpinan dalam manajemen organisasi pemerintahan (publik) belum menunjukkan hasil yang memuaskan bagi masyarakat dan bahkan cenderung merendah. Soegiarti (Direktur Pengelolaan Keuangan Daerah) dalam (Pratikno, 2002: 1) mengatakan bahwa apabila dilihat dari segi "*take home pay*" gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) mungkin paling rendah dengan PNS di dunia, tetapi jika dilihat dari segi *out-put* yang dihasilkan banyak dari antara PNS perlu dipertanyakan, apakah gaji yang diterima itu tidakah paling tinggi atau paling mahal di dunia.

Salah satu penyebab kecenderungan merendahnya kinerja birokrasi yang dilaksanakan oleh birokrat, menurut Dwiyanto (2001: 58) di antaranya adalah:

"..... Adanya kesulitan dan tidak tersedia informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik yang secara jelas dan secara mudah diperoleh oleh publik. Di samping itu, kinerja pejabat birokrasi tidak pernah menjadi pertimbangan utama mempromosikan pejabat birokrasi. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang selama ini dipergunakan untuk menilai kinerja Pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator- indikator kinerja yang sebenarnya. Akibatnya, para Pejabat birokrasi tidak memiliki insentif untuk menunjukkan kinerja yang tinggi."

Penyebab lain kecenderungan merendahnya kinerja birokrasi publik, juga disebabkan perlakuan pemerintah terhadap organisasi birokrasi dan birokratnya dalam melaksanakan tugas sering kali

tidak ada hubungannya dengan kinerja. Sebagai contoh, dalam menentukan besarnya anggaran bagi setiap unit organisasi birokrasi publik, pemerintah sama sekali tidak mengaitkan besaran anggaran yang diterima dengan kinerja yang dihasilkan dari unit organisasi bersangkutan.

Anggaran yang dialokasikan selama ini, lebih didasarkan atas *input* dari pada *output* yang akan dihasilkan bagi masyarakat. Anggaran yang diterimanya lebih ditentukan membiayai kebutuhan input organisasi dan bukan untuk membiayai apa yang akan dihasilkan oleh organisasi tersebut kepada masyarakat. Akibat dari perlakuan semacam ini mendorong para birokrat organisasi birokrasi pemerintahan, cenderung memperbesar *in-put* dari pada *out-put* dalam mendapatkan anggaran yang lebih besar. Kondisi ini juga turut mendorong rendahnya kinerja kehidupan organisasi birokrasi pemerintah (publik).

Masalah lain yang turut mempengaruhi kecenderungan merendahnya kinerja birokrasi publik adalah menyangkut penilaian kinerja kepemimpinan dalam manajemen publik hanya mendasarkan pada indikator-indikator yang melekat pada organisasi birokrasi pemerintahan seperti efisiensi dan efektivitas, sedangkan indikator dari sisi masyarakat kurang menjadi perhatian birokrasi pemerintahan seperti indikator kepuasan masyarakat pengguna jasa terhadap pelayanan birokrasi, akuntabilitas dan responsivitas (Dwiyanto, 2001: 59).

Birokrasi pemerintah dalam melaksanakan kegiatannya cenderung hanya memperhatikan pencapaian target dari pada pencapaian *outcome* atau pencapaian fungsional dari kegiatan yang dihasilkan. Salah satu contohnya proyek pemasangan pompa air bersih, di mana jika pompa air bersih sudah terpasang dan anggaran telah selesai digunakan maka proyek tersebut dianggap selesai. Akan tetapi, jika dikemudian hari ternyata pompa air bersih tersebut tidak mengeluarkan air justru tidak dipersoalkan, walaupun target fungsional dari proyek tersebut tidak tercapai.

Anggaran sering dijadikan sebagai *driving force* terhadap perilaku organisasi birokrasi dan birokrat pemerintahan maka anggaran yang diterima oleh setiap unit organisasi birokrasi pemerintahan perlu dikaitkan dengan unjuk kinerja yang baik sebagai faktor yang mendorong untuk mendapatkan anggaran yang lebih besar. Oleh karena itu, Pejabat publik seperti Bupati dalam melakukan *budgeting alocation policy* perlu memperhatikan data atau informasi mengenai kinerja setiap unit organisasi birokrasi

pemerintah, sehingga dengan anggaran yang ada dapat dipergunakan secara efisien, efektif dalam merespon *publik needs* dan *public interest* yang berkembang dengan hasil yang memuaskan bagi masyarakatnya.

Faktor lain, rendahnya kinerja organisasi birokrasi pemerintahan disebabkan karena kompleksnya indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasinya. Berbeda dengan indikator kinerja organisasi swasta yang berorientasi profit relatif lebih sederhana, mudah lihat dan diakses, seperti indikator profitabilitas di antaranya tercermin dari indeks harga saham di bursa. Hal tersebut dikarenakan organisasi birokrasi pemerintahan memiliki banyak *stakeholders* dengan kepentingan yang berbeda-beda. Lain halnya dengan organisasi perusahaan bisnis yang memiliki *stakeholders* dengan jumlah yang jauh lebih sedikit yakni pemilik perusahaan dan konsumen, sehingga kepentingannya relatif mudah diintegrasikan. Kepentingan utama dari pemilik perusahaan ingin selalu memperoleh keuntungan dan kepentingan konsumennya ingin mendapatkan kualitas produk yang baik dengan harga yang terjangkau serta kenyamanan menggunakan produk yang dihasilkannya.

Dalam organisasi birokrasi pemerintahan yang memiliki *stakeholders* yang sangat banyak seperti masyarakat, anggota DPR/D, aktivis sosial (NGO), partai politik, wartawan dan para pengusaha. Para *Stakeholders* organisasi birokrasi pemerintah sering mempunyai berkepentingan saling berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dan berusaha mendesakkan kepentingannya diperhatikan atau diutamakan. Walaupun demikian, penilaian kinerja organisasi birokrasi pemerintahan dari sisi *stakeholders* atau masyarakatnya tetap menjadi sangat penting dilakukan karena organisasi birokrasi pemerintahan sering memiliki kewenangan monopoli sehingga para *stakeholders* atau masyarakatnya tidak memiliki alternatif memilih.

Kesulitan yang lain menilai kinerja organisasi birokrasi pemerintahan terletak pada tujuan dan misi organisasi birokrasi pemerintahan yang masih sangat kabur dan bersifat multidimensional, sebagai akibat dari banyaknya *stakeholders* yang dimiliki yang sering terjadi saling berbenturan kepentingan sehingga membuat organisasi birokrasi pemerintahan mengalami kesulitan merumuskan visi- misi secara jelas.

Menurut Dwiyanto (2001: 60-62) terdapat beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja organisasi birokrasi pemerintahan yaitu meliputi indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Adapun argumentasi yang dikemukakan oleh Dwiyanto terhadap masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- **Produktivitas**
Indikator produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas organisasi. Produktivitas secara umum dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*, sehingga indikator produktivitas dirasa terlalu sempit. *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar kegiatan yang dilakukan organisasi publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- **Kualitas Layanan.**
Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Munculnya pandangan negatif terbentuk terhadap organisasi publik dikarenakan adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas kegiatan atau layanan yang diterima dari organisasi birokrasi publik. Oleh karena itu, kepuasan masyarakat terhadap kegiatan atau layanan publik dapat dijadikan sebagai indikator penilaian kinerja organisasi birokrasi publik. Keuntungan menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja karena informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah melalui media massa atau diskusi publik. Tinggi-rendahnya informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kegiatan atau layanan publik dapat menjadi ukuran atau parameter kinerja organisasi birokrasi publik.
- **Responsivitas.**
Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat untuk menyusun agenda dan prioritas kegiatan dan pelayanannya. Pengembangan program-program kegiatan atau pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat merupakan wujud dari responsivitas organisasi birokrasi pemerintahan. Secara singkat responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program,

kegiatan dan pelaksanaan pelayanan yang sejalan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan kegiatan dan pelayanan-pelayanan publik dengan kebutuhan masyarakatnya. Dengan banyaknya keluhan, tuntutan kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang tidak terakomodasi dalam kegiatan dan layanan birokrasi pemerintahan dapat dipakai sebagai indikator untuk menunjukkan kegagalan organisasi birokrasi pemerintahan dalam mewujudkan misi dan tujuannya. Dengan demikian organisasi birokrasi pemerintahan yang memiliki responsivitas rendah maka dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

- **Responsibilitas.**
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- **Akuntabilitas**
Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi birokrasi pemerintahan tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa pejabat politik dipilih oleh rakyat dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Akan tetapi kinerja organisasi birokrasi pemerintahan tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal saja yang dikembangkannya seperti pencapaian target, melainkan sebaiknya kinerja organisasi birokrasi pemerintahan harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi birokrasi pemerintahan yang memiliki akuntabilitas yang tinggi jika

kegiatan itu dianggap benar, sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo dalam (Dwiyanto, 2001: 62) menggunakan beberapa kriteria untuk dapat dijadikan sebagai pedoman menilai kinerja organisasi birokrasi pemerintahan, antara lain sebagai berikut:

- Efisiensi.
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi birokrasi pemerintahan mendapatkan laba atau memanfaatkan dari penggunaan faktor-faktor produksi atau *resource* berdasarkan pertimbangan rasionalitas ekonomis. Apabila hal ini diterapkan secara objektif maka kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang relevan.
- Efektivitas
Menjelaskan, apakah tujuan dari didirikannya organisasi birokrasi pemerintahan tersebut tercapai? Karena hal ini erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi sebagai agen pembangunan.
- Keadilan.
Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi kegiatan atau layanan yang diselenggarakan oleh organisasi birokrasi pemerintahan. Kriteria ini mempunyai erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau kepantasan. Kedua konsep ini, mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi?. Melalui kedua konsep tersebut, isu-isu mengenai pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran, masyarakat miskin dan sebagainya akan mampu dijawab melalui kriteria ini.
- Daya tanggap.
Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi birokrasi pemerintahan merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Salim & Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan aspek ekonomis, efisiensi, efektivitas dan persamaan pemberian pelayanan publik. Aspek ekonomis dalam kinerja dapat diartikan sebagai strategi menggunakan sumber daya seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan organisasi birokrasi pemerintahan. Efisiensi kinerja organisasi birokrasi pemerintahan, dilihat dengan menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik/proporsional antara *input* dan *output*. Demikian pula, aspek efektivitas kinerja untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan yang telah ditentukan.

Prinsip persamaan atau keadilan dalam pemberian pelayanan dilihat sebagai ukuran menilai seberapa jauh suatu pelayanan publik telah memperhatikan aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan publik yang ditawarkan.

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry dalam (Dwiyanto, 2001: 63) mengemukakan bahwa:

“..... Kinerja pelayanan publik yang baik dapat diketahui melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Aspek fisik pelayanan yang diberikan seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas ruang tunggu pelayanan yang dilengkapi dengan televisi dan nyaman. Peralatan pendukung pelayanan yang memiliki teknologi canggih misalnya komputer. Penampilan aparat yang simpati dan menarik seperti ramah, berseragam dan beraksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan diakses pelayanan oleh masyarakat.”

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja organisasi birokrasi pemerintahan di atas, memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja ternyata sangat bervariasi, sehingga pemerintah telah memberikan berbagai rambu-rambu kepada organisasi birokrasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan secara baik. Beberapa prinsip kinerja pelayanan yang dimuat adalah seperti kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, dan keadilan yang merata adalah merupakan prinsip-prinsip pelayanan publik yang harus diakomodasikan oleh organisasi birokrasi pemerintahan. Prinsip kesederhanaan mempunyai maksud seperti prosedur atau tata cara pemberian pelayanan publik didesain sedemikian rupa sehingga penyelenggaraan pelayanan menjadi mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, dapat dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, menurut Pratikno (2002: 9) pengukuran kinerja adalah sebagai suatu sarana dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas organisasi birokrasi pemerintahan. James B. Whitteaker dalam bukunya "*The Government Performance Result Act of 1993*", menyebutkan pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Artinya, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) organisasi.

Whittaker dan Robert Simons dalam "*Reference Guide*", *Province of Alberta, Canada* disebutkan bahwa:

"..... Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilaikemajuan yang telah dicapai, dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*reward/punishmen*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi."

Terlepas dari besar atau kecil, jenis, sektor dan spesialisasi organisasi, setiap organisasi birokrasi pemerintahan cenderung lebih tertarik pengukuran kinerja dengan menggunakan beberapa aspek sebagai berikut :

- Aspek finansial.
Aspek ini meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.
- Kepuasan pelanggan.
Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu, pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

- Operasi bisnis internal.
Aspek ini diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah in-concert (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis. Di samping itu, informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan.
- Kepuasan pegawai.
Setiap organisasi, pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkelola dengan baik, maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.
- Kepuasan komunitas dan stakeholder/shareholders.
Instansi pemerintah tidak beroperasi in vacuum artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para stakeholders.
- Waktu adalah merupakan salah satu ukuran variabel dalam mendesain pengukuran kinerja. Betapa seringnya dibutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi selalu terlambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada kadang-kadang tidak relevan atau kadaluwarsa.

Sebelum menyusun dan menetapkan aspek pengukuran kinerja, biasanya didahului dengan mengetahui syarat-syarat dari aspek-aspek, apakah dianggap penting bagi organisasi birokrasi pemerintahan sehingga dapat menjadi penggerak atau motor organisasi ke arah yang lebih positif untuk mencapai tujuannya.

Biasanya persyaratan dipergunakan secara umum bagi semua organisasi birokrasi pemerintahan meliputi persyaratan:

- Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- Dapat diukur secara objektif kuantitatif dan kualitatif. Artinya terdapat dua atau lebih indikator pengukuran kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.

- Relevan. Artinya indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan berkembang.
- Dapat dicapai dan berguna untuk menunjukkan keberhasilan dari masukan, keluaran, hasil, manfaat, dampak dan proses.
- Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan sehingga dapat dilakukan penyesuaian dalam pelaksanaan dan hasilnya.
- Efektif, artinya data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Mengingat bidang kehidupan atau sektor/program pembangunan sangat beragam, baik bersifat fisik (misalnya pembangunan prasarana dan sarana fisik) maupun non fisik (misalnya penyuluhan dan perubahan sikap masyarakat), maka aspek pengukuran kinerja menjadi tidak selalu sama. Ada beberapa jenis pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi birokrasi pemerintahan seperti aspek masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*effect*).

Aspek masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Aspek ini dapat berupa: dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Aspek proses (*strategy*) adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Aspek ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.

Aspek keluaran (*output*) atau kinerja adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Aspek ini adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah seperti dimensi manfaat (*benefit*) dan dimensi dampak (*effect*). Dimensi manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sedangkan dimensi dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan sangat bervariasinya indikator pengukuran atau penilaian kinerja organisasi birokrasi pemerintahan dengan segala argumentasi di atas, dalam penelitian penulisan ini dipergunakan indikator pengukuran kinerja yang meliputi responsivitas, responsibility, akuntabilitas dan efisien terhadap organisasi birokrasi yang dipimpin pejabat pemerintahan daerah (pejabat Eselon II) di Kabupaten Aceh Utara yang dapat diduga tidak berbeda jauh dengan organisasi birokrasi pemerintahan pada umumnya di tanah air.

•

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dilaksanakan suatu penelitian ilmiah. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Aceh Utara. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada alasan dalam memperoleh data, baik itu data primer maupun data sekunder, karena berdasarkan pengamatan penelitian ini adalah pejabat pemerintahan daerah pada lingkup organisasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara, dengan informan Sekretaris Daerah (Sekda) dan pejabat Eselon II. Pertimbangannya, dikarenakan para pejabat yang ada di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Kabupaten (SKPK) diangkat Bupati Muhammad Thaib untuk menjadi bawahannya. Di samping itu, para pejabat eselon II secara struktur organisasi dan pekerjaan berhubungan langsung dengan Bupati, sehingga mereka mempunyai akses langsung mengenai gaya kepemimpinan Bupati sebagai atasannya, ketika menerima tugas, petunjuk, pengarahan, motivasi atau dukungan dan lain sebagainya. Begitupun sebaliknya, para pejabat eselon II mempunyai tanggungjawab secara langsung kepada Bupati, baik menyangkut pekerjaan atau tugas lain yang diemban maupun berkaitan dengan informasi dari bawah kepada pemimpin (Bupati) dan sebaliknya. Sesuai data pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kabupaten Aceh Utara, pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara sebanyak 32 orang.

3.2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, dimana hasil menurut tSalim (2006: 173) bahwa pendekatan fenomenologi cocok untuk topik-seperti kekuasaan maupun kepemimpinan.

Menurut Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2006:4) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sugiyono (2005:181) juga mengatakan dengan digunakan pendekatan kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

Dalam kaitannya dengan penelitian yang akan penulis lakukan dengan maksud untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam memimpin pejabat Eselon II dan kinerja pejabat Eselon II dalam menerapkan gaya kepemimpinan Bupati periode 2012-2017.

3.3. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi serta latar belakang penelitian. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian yaitu: Sekretaris Daerah (Sekda) Kabupaten Aceh Utara dan Kepala Dinas atau Kepala Badan yang ada di Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive*, artinya informan yang akan diwawancarai telah ditentukan dengan pertimbangan tertentu, yaitu informan-informan yang dianggap berkaitan dan mengetahui tentang masalah yang sedang diteliti.

3.4. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini di peroleh melalui dua sumber yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh di lapangan, dengan mengadakan wawancara langsung terhadap informan-informan yang dianggap berkaitan dan mengetahui tentang masalah yang sedang diteliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku, dokumen, arsip, internet dan lain-lain yang dianggap berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk memperoleh data dan informan yang lengkap dan akurat, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- Observasi

Observasi yaitu pengamatan langsung dan pencatatan secara sistemik terhadap gejala-gejala yang tampak pada objek penelitian. Dalam pelaksanaannya digunakan observasi non

partisipasi, yakni observer tidak terlibat langsung dalam objek yang diteliti. Observasi dilakukan menyangkut dengan masalah penelitian.

- **Wawancara**
Menurut Sugiyono (2005:54) yaitu teknik pengumpulan data yang mengajukan pertanyaan langsung terhadap pihak yang berkaitan dengan penelitian. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara tak terstruktur, yaitu wawancara dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara, yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada informan.
- **Dokumentasi**
Dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi, memahami dan memecahkan masalah tentang data yang diperlukan, sudah tersedia dalam instansi terkait. Di samping itu data tersebut belum didapat dari metode wawancara maupun pengamatan langsung. Data yang diperoleh dengan metode ini berupa data sekunder yang berhubungan dengan data wilayah, data penduduk dan lain-lain.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam suatu penelitian karena dengan analisis data yang diperoleh dapat diberikan arti dan makna yang diinginkan dalam memecahkan masalah yang timbul dari masalah yang dilakukan. Menurut Lexy J. Moleong (2006:247) “proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, wawancara, catatan lapangan, dokumen resmi, dan ,lain-lain”. Adapun analisis data dalam penelitian ini berpedoman pada langkah-langkah pendekatan penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang dikenal dengan *interactive modell* (model interaktif), yang meliputi 3 tahap:

- **Reduksi Data**, yakni menginventarisasi, mengelompokkan, dan mengedit data-data yang telah diperoleh melalui sumber data.
- **Penyajian Data**, yaitu penyampaian data yang diperoleh melalui alat pengumpulan data (dokumentasi), kemudian disajikan dalam bentuk uraian dan tabel.
- **Verifikasi Data (Penyimpulan)**, adalah suatu usaha merekomendasikan hasil pembahasan yang dilakukan penulis

sehingga mendapat gambaran benang merah dari pengkajian yang telah dilakukan.

•

Gambar 4
Analisis Data Milles dan Huberman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Kabupaten Aceh Utara

Aceh Utara merupakan sebuah kabupaten yang terletak di lokasi yang strategis bagi kawasan industri maupun dibidang perkebunan. Wilayah terbagi dalam 27 (dua puluh tujuh) Kecamatan yang memiliki daratan yang sangat luas. Kabupaten Aceh Utara merupakan salah satu Kabupaten dari 23 (dua puluh tiga) Kabupaten/Kota dalam Provinsi Aceh. Hal ini, menjadikan Kabupaten tersebut memiliki populasi masyarakat tertinggi dengan kabupaten lainnya di Aceh. Tentunya Aceh Utara merupakan miniatur terluas yang berada dalam wilayah Provinsi Aceh. Wilayahnya memberikan kontribusi terbesar dalam aspek penambahan devisa Negara salah satunya Kawasan Ekonomi Khusus (KEK).

Aceh Utara merupakan wilayah yang terletak pada posisi $96^{\circ} - 47' 97^{\circ} - 31'$ Bujur Timur dan $04^{\circ} - 43' 05^{\circ} - 16'$ Lintang Utara. Posisi Kabupaten Aceh Utara sangat bersinergi dengan program pemerintah Daerah maupun Pusat dalam aspek Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) itu sendiri. Kabupaten memiliki batasan wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kota Lhokseumawe dan Selat Malaka;
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Bener Meriah;
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Aceh Timur
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Bireuen.

Batasan tersebut menjadikan Aceh Utara menjadikan wilayah Lautan sebelah Utara yaitu Selat Malaka dan di sebelah selatan adalah kaki atau lereng pegunungan maka secara umum bentuk permukaan bumi atau geomorfologi Kabupaten Aceh Utara dari arah pantai ke arah pegunungan adalah:

- Dataran pantai, yang terletak sepanjang tepi pantai.
- Dataran aluvial, yang terletak relatif memanjang di belakang dataran pantai.
- Zona lipatan, yang terletak relatif memanjang di belakang dataran aluvial.
- Zona vulkanik, yang merupakan kaki/lereng sampai punggung pegunungan.

Luas wilayah Kabupaten Aceh Utara yang tercatat adalah 3.296,86 km², atau 329.686 Ha, yang terdiri dari 27 kecamatan 70 kemukiman 852 Gampong. Paya Bakong adalah Kecamatan yang mempunyai wilayah paling luas yaitu 418,32 Km², sementara Lapang adalah kecamatan yang paling sempit, yaitu 19,27Km² dengan rincian sebagaimana tercantum dalam Tabel 7 berikut ini:

Tabel 2
Luas Wilayah Berdasarkan Per Kecamatan
di Kabupaten Aceh Utara

No	Nama Kecamatan	Luas Wilayah KM ²	Persentase
1.	Sawang	384,65	11,67
2.	Nisam	114,74	3,48
3.	Nisam Antara	84,38	2,56
4.	Bandar Baro	42,35	1,28
5.	Kuta Makmur	151,32	4,59
6.	Simpang Kramat	79,78	2,42
7.	Syamtalira Bayu	77,53	2,35
8.	Geureudong Pase	269,28	8,17
9.	Meurah Mulia	202,57	6,14
10.	Matang Kuli	56,94	1,73
11.	Paya Bakong	418,32	12,69
12.	Pirak Timu	67,70	2,05
13.	Cot Girek	189,00	5,73
14.	Tanah Jambo Aye	162,98	4,94
15.	Langkahan	150,52	4,57
16.	Seunuddon	100,63	3,05
17.	Baktiya	158,67	4,81
18.	Baktiya Barat	83,08	2,52
19.	Lhoksukon	243,00	7,37
20.	Tanah Luas	30,64	0,93
21.	Nibong	44,91	1,36
22.	Samudera	43,28	1,31
23.	Syamtalira Aron	28,13	0,85
24.	Tanah Pasir	20,38	0,62
25.	Lapang	19,27	0,58
26.	Muara Batu	33,34	1,01
27.	Dewantara	39,47	1,20
TOTAL		3.296,86	100,00

Sumber: Data Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2015

Keadaan wilayah tersebut didukung oleh kondisi topografi dan demografinya sehingga dapat dilihat dari aspek geologinya. Penggunaan Lahan meliputi area perkebunan, sawah, hutan, rawa-rawa, tambak dan lainnya. Penggunaan lahan yang terluas untuk lahan perkebunan dan hutan negara. Disamping itu, lahan yang relatif luas juga digunakan untuk areal persawahan, tegalan/kebun-kebun, pekarangan dan cenderung kemarau terjadi pada bulan Februari sampai Juli, dan yang cenderung terendah adalah sekitar bulan Maret-April.

Selain kelembapan kondisi wilayah Suhu juga sangat dominan 30°C antara kisaran 21°C sampai 35°C. Suhu rata-rata pada musim penghujan adalah 28°C, dan pada musim kemarau suhu rata-rata adalah 32°C. Kelembaban udara berkisar 0 antara 84–89 %, dengan rata-rata 86,6 %. Struktur geologi yang ada di wilayah Kabupaten Aceh Utara secaragaris besar terdiri atas batuan Quarter yang cenderung di bagian pesisir (bagian utara) dan batuan tersier yang cenderung di bagian pedalaman (bagian selatan). Sebaran ini selaras dengan topografi yang menaik dari utara ke selatan, dan selaras pula dengan pola hilir ke hulu dalam aliran Sungai.

Keadaan wilayah juga sangat mendukung dengan kepadatan penduduk Kabupaten Aceh Utara. Jumlah penduduk Kabupaten Aceh Utara tercatat 572.961 jiwa dengan laju pertumbuhan sebesar 2.04% per tahun. Luas wilayah 3.296,86 km² dilihat dari segi kepadatan penduduk mencapai 174 jiwa/km² dengan sebaran di 27 kecamatan selama kurun waktu dari 2010 hingga Tahun 2014. Penduduk terpadat berada di wilayah Kecamatan Lhoksukon mencapai 48.080 jiwa dan kepadatan penduduk terbesar di Kecamatan Dewantara mencapai 1.202 jiwa/km². Sedangkan jumlah dan kepadatan penduduk terkecil di Kecamatan Geureudong Pase mencapai 4.812 jiwa dan 18 jiwa/km².

Bila dilihat dari letaknya, maka dapat diindikasikan bahwa kecamatan-kecamatan di sekitar sumbu wilayah atau di sekitar jalan nasional cenderung mempunyai jumlah dan kepadatan penduduk lebih besar. Hal ini sangat mempengaruhi dengan jalur Jalan Nasional dan merupakan strategi yang sangat elegan. Wilayah yang sangat dekat dengan Jalur lintas Nasional menimbulkan kepadatan penduduk setiap tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Utara tahun 2015 kepadatan penduduk di Kabupaten Aceh Utara terus bertambah setiap tahun seperti tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Perkembangan Distribusi Penduduk Kabupaten Aceh Utara Per Kecamatan

No	Kecamatan	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Sawang	33.748	34.521	34,999	35,457	36,502
2	Nisam	17.115	17.235	17,473	17,702	18,223
3	Nisam Antara	12.096	12.277	12,447	12,61 1	12,981
4	Banda Baro	7.377	7.415	7,518	7,617	7,819
5	Kuta Makmur	22.028	22.339	22,648	22,945	23,62
6	Simpang Kramat	8.710	8.824	8,946	9,063	9,330
7	Syamtalira Bayu	18.955	19.046	19,309	19,562	20,138
8	Geureudong Pase	4.448	4.550	4,613	4,674	4,812
9	Meurah Mulia	17.612	17.881	18,129	18,367	18,908
10	Matang Kuli	16.424	16.803	17,035	17,258	17,766
11	Paya Bakong	12.690	12.875	13,053	13,224	13,614
12	Pirak Timu	7.413	7.520	7,624	7,724	7,952
13	Cot Girek	18.342	18.762	19,021	19,27	19,838
14	Tanah Jambo Aye	39.141	40.472	41,032	41,569	42,794
15	Langkahan	20.938	21.221	21,514	21,796	22,438
16	Seuneudon	23.267	23.476	23,8	24,112	24,822
17	Baktiya	32.465	33.514	33,978	34,423	35,437
18	Baktiya Barat	16.943	17.334	17,574	17,804	18,328
19	Lhoksukon	43.998	45.472	46,101	46,704	48,080
20	Tanah Luas	22.037	22.601	22,913	23,213	23,897
21	Nibong	9.047	9.247	9,375	9,498	9,778
22	Samudera	24.389	25.099	25,446	25,779	26,538
23	Syamtalira Aron	16.456	16.833	17,066	17,289	17,798
24	Tanah Pasir	8.376	8.431	8,548	8,660	8,915
25	Lapang	7.909	8.075	8,187	8,294	8,538
26	Muara Batu	385	25.179	25,527	25,527	26,623
27	Dewantara	43.442	44.876	45,496	46,091	47,449
	Jumlah	529.751	541.878	549,370	556,566	572,961

Data : BPS Aceh Utara Tahun 2015

Kepadatan penduduk sendiri terjadi seiring dengan adanya kemajuan yang terjadi di beberapa kecamatan dalam wilayah Kabupaten Aceh Utara. Tentu kepadatan penduduk berpengaruh kepada karakter masyarakat yang terus berkembang dari segi pemikiran dan kemajuan. Migrasi penduduk dari luar kabupaten maupun provinsi lain juga menunjukkan peningkatan setiap tahun.

4.2. Visi dan Misi Kabupaten Aceh Utara 2012-2017

Visi, misi dan tujuan merupakan aspek terpenting meningkatkan kapabilitas roda organisasi pemerintahan di Kabupaten Aceh Utara. Hal ini, meliputi aspek strategis pembangunan jangka panjang menengah atau disebut RPJMD Aceh Utara selama lima tahun. Kabupaten memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran yang menjadi acuan terselenggaranya pelayanan publik yang transparan dan akuntabel.

Terwujudnya Masyarakat Aceh Utara yang Berbudaya, Sejahtera, Mandiri dan Islami (BERSEMI), Berbudaya artinya mengamalkan falsafah Aceh yang Islami yakni: *Adat bak Pôteumeurehôm, Hukôm bak Syiah Kuala, Qanun bak Putroe Phang, Reusam bak Bentara*. Sejahtera artinya masyarakat Aceh Utara memperoleh kemakmuran dalam keadilan, kesenangan hidup dalam keadaan aman dan tenteram lahir bathin. Mandiri artinya masyarakat yang mampu berdiri sendiri tanpa ketergantungan kepada pihak lain dan Islami artinya masyarakat yang berakhlak mulia, berperilaku, berbicara, berbuat, dan bertindak sesuai dengan Syari'at Islam.

Untuk mewujudkan visi di atas, perlu dipandu melalui misi. Hal ini tidak lepas dari pemaknaan misi adalah perwujudan dari keinginan menyatukan langkah dan gerak dalam mencapai visi yang telah ditetapkan. Sedangkan misi untuk mewujudkan visi tersebut ditetapkan delapan butir misi sebagai berikut:

1. Menciptakan pemerintahan Aceh Utara yang bersih, berwibawa, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
2. Mengupayakan stabilitas kehidupan sosial politik dan sosial budaya yang aman dan damai sesuai dengan semangat MoU Helsinki dan UUPA.
3. Meningkatkan kualitas SDM yang profesional, mengembangkan minat bakat pemuda dan olah raga, pemberdayaan perempuan yang berbudaya dan berakhlak mulia melalui pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan tuntunan Syari'at Islam.

4. Meningkatkan pembangunan kesehatan masyarakat melalui layanan kesehatan yang bermutu, peningkatan kesadaran pola hidup bersih dan sehat.
5. Memberikan kesempatan dan peluang kepada seluruh lapisan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan serta menikmati hasil-hasil pembangunan.
6. Mengupayakan secepatnya pembangunan infrastruktur perkantoran pemerintahan Aceh Utara satu atap yang menjadi marwah masyarakat Aceh Utara.
7. Meningkatkan pembangunan infrastruktur pendukung pengembangan ekonomi kerakyatan yang berbasis pada pembangunan pertanian, perkebunan, perikanan, kelautan dan kepariwisataan yang berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya alam yang berbasis lingkungan dan mengacu pada tata ruang.
8. Mengupayakan penegakan hukum positif dan Hukum Islam secara komprehensif dalam segala bidang kehidupan masyarakat yang berkeadilan.

4.3. Struktur Organisasi Dan Jabatan Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara

Struktur organisasi, kewenangan dan tugas dari unit-unit yang membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kepala daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRK, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah serta Sekretariat Lembaga Keistimewaan.

4.3.1. Sekretariat Daerah

Sekretariat Daerah merupakan unsur staf Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Tugas Pokok Sekretariat Daerah adalah membantu Bupati dalam melaksanakan tugas di bidang penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Sementara itu, untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, fungsi dari Sekretariat Daerah ini mencakup: (1) pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah, (2) penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan serta

organisasi dan tata laksana, (3) pengkoordinasian kegiatan perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas umum pemerintahan, (4) pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah, dan (5) pengembangan dan pelaksanaan pola kerja sama antar daerah dan/atau dengan pihak ketiga, (6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.3.2. Sekretariat DPRK

Sekretariat DPRK merupakan unsur pelayanan terhadap DRPK yang dipimpin oleh seorang Sekretaris yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRK dan secara administrasi bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekda. Susunan organisasi Sekretariat DPRK terdiri dari Sekretaris, Bagian dan Sub Bagian.

4.3.3. Dinas Daerah

Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Daerah inmelaksanakan tugas dan fungsi operasional untuk bidang-bidang tertentu seperti : Dinas Syariat Islam; Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga; Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Kesehatan; Dinas Bina Marga ; Dinas Cipta Karya; Dinas Pengairan dan Energi Sumber Daya Mineral; Dinas Perindustrian dan Perdagangan; Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah; Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan; Dinas Kehutanan dan Perkebunan; Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk; Dinas Perhubungan, Pariwisata dan Kebudayaan; Dinas Kelautan dan Perikanan; Dinas Pasar, Kebersihan dan Pertamanan.

4.3.4. Lembaga Teknis Daerah

Lembaga Teknis Daerah merupakan badan/kantor yang dikepalai oleh seorang Kepala Badan/Kepala Kantor sebagai unsur penunjang yang membantu dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah untuk bidang-bidang tertentu. Kepala Badan/Kepala Kantor berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Beberapa lembaga teknis yang terdapat dalam pemerintah Kabupaten mencakup: Bappeda; Badan Pemberdayaan

Masyarakat dan Keluarga Sejahtera; Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan; Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan; Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat; Badan Penanggulangan Bencana Daerah; Inspektorat Kabupaten; Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah; RSUD Cut Meutia; Kantor Lingkungan Hidup; Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah; Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu.

4.3.5. Sekretariat Lembaga Keistimewaan dan Sekretariat KORPRI

Sekretariat Lembaga Keistimewaan merupakan perangkat daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Sekretariat yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Beberapa Lembaga Keistimewaan yang terdapat dalam pemerintah Kabupaten mencakup : Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU); Sekretariat Majelis Adat Aceh (MAA); Sekretariat Majelis Pendidikan Daerah (MPD) dan Sekretariat Baitul Mal Kabupaten (BMK). Sekretariat Korpri merupakan perangkat daerah yang dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

4.3.6. Pemerintah Kecamatan

Pemerintah Kecamatan merupakan perangkat daerah yang dipimpin oleh seorang camat yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Kabupaten Aceh Utara terdiri dari 27 (dua puluh tujuh) Kecamatan dan Organisasi Kecamatan terdiri dari camat, sekretariat kecamatan, dan 4 (empat) seksi serta 2 (dua) sub bagian. Pemerintah Kabupaten Aceh Utara dan seluruh perangkat di bawahnya berusaha melaksanakan tugas dan kegiatan pemerintahan daerah maupun tugas-tugas perbantuan dan tugas dekonsentrasi.

4.4. Gaya Kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam Memimpin Pejabat Eselon II

Pemimpin memiliki pola dan gaya masing-masing dalam dimensi karakter dan kepribadian dimana pemimpin menjadi pusat perhatian semua kalangan. Pemimpin selalu dibutuhkan, lebih-lebih di dalam kehidupan berkelompok atau berorganisasi. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada diri

setiap manusia. Kelebihan dalam memiliki kemampuan memimpin menyebabkan timbulnya kebutuhan akan memimpin dan dipimpin namun kepemimpinan masih tetap merupakan suatu problema dan selalu ada pihak yang pro maupun kontra terhadap karakternya.

Beberapa dimensi dalam mengendalikan atau menentukan keberhasilan dimana pemimpin tidak bekerja sendirian melainkan bersama-sama dengan bawahan sehingga memerlukan suatu kepribadian yang dapat mengendalikan bawahan dan mengatur bawahan supaya lebih produktif bagi kepentingan bersama dan organisasi. Dedikasi pemimpin dalam mengkoordinasikan bawahannya membutuhkan kerja kelompok (*Team work*).

Keberhasilan seorang Muhammad Thaib selaku Bupati dalam mengkoordinir bawahannya sangat bergantung dari kepemimpinan yang dilakukan. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam memimpin pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara maka akan dikaji dari aspek peran dari pemimpin yaitu terdiri dari *interpersonal role* (hubungan antar pribadi), *informational role* (faktor informasi) dan *decisional role* (faktor keputusan) Bupati Cek Mad.

4.4.1. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)

Peran pemimpin berkaitan erat dengan status atau otoritas dalam hubungan antara personal. Kegiatan pemimpin yang bertalian dengan status atau otoritas memberi gambaran tentang karakteristik pemimpin tersebut. Peranan *figurhead* pemimpin dalam melakukan pekerjaan mewakili organisasi pada setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal seperti kegiatan seremonial yang berkaitan dengan kepemimpinan sebagai seorang Bupati. Hal ini merupakan aspek yang sifatnya sangat formal sekali dalam berbagai dimensi kedinasan.

Pemimpin yang menunjukkan peran sebagai pencetus semangat dalam meningkatkan etos kerja dan memotivasi bawahan serta usaha mengembangkan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Kegiatan yang bersifat interaksi dengan bawahan, kolega dan orang-orang di luar organisasi. Kegiatan dalam menjalankan peran *interpersonal* dapat diketahui dari realitas para pejabat Eselon II, mengenai gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara yang dipengaruhi oleh peran dan fungsi dari organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara yang dipimpin oleh Muhammad Thaib. Hal ini diungkapkan Sekda Aceh Utara tentang hubungan *interpersonal role* tersebut:

“..... Kepemimpinan Muhammad Thaib sebagai bupati Aceh Utara memberikan gambaran tersendiri bagi kami dalam melihat setiap langkah kebijakan yang beliau ambil. Hal ini dapat saya katakan sebagai seorang pejabat eselon II di Sekretariat Daerah saya memiliki hubungan secara emosional kinerja dengan bapak Bupati serta seluruh jajarannya yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Aceh Utara selain itu pola kinerja yang saya lakukan hanya sebatas mengikuti instruksi dari bapak bupati kemudian saya sampaikan kepada jajaran Dinas maupun badan serta instansi yang terkait dalam pemerintah Kabupaten Aceh Utara begitu juga dengan agenda penting lainnya seperti rapat kerja maupun mengikuti forum pertemuan antara bupati dan para SKPK”. (Wawancara tanggal 16 September 2017).

Hasil wawancara tersebut terlihat karakteristik Bupati dalam mewakili Pemerintah Kabupaten Aceh Utara adalah sesuatu yang sangat penting dikemukakan karena acara yang bersifat formal secara khusus wajib dihadiri pejabat Eselon II. Hal senada diungkapkan salah satu Kepala Badan yang mengatakan:

“..... Cara kerja bupati Aceh Utara sudah baik namun kendala yang kami hadapi ketika gaya paternal tersebut masih sangat terasa ketika dinas dan badan-badan terkait menjalankan keputusan yang telah diambil oleh pak Muhammad Thaib hal ini dapat kita lihat dari seberapa besar peran beliau sebagai seorang Bupati Aceh Utara namun dia mampu memberikan pengaruh terhadap bawahannya agar berkinerja yang baik dan selalu melayani masyarakat secara umum walau dalam realisasinya tidak sesuai dengan standar pelaksanaan kinerja hal ini yang menjadi sebuah dilemma yang harus dihadapi oleh para jajaran pejabat eselon yang harus mengikuti keinginan bupati kalau tidak dilakukan maka kan terjadi mutasi jabatan yang berimbas pada karir kinerja kami”. (Wawancara 6 September 2017)

Muhammad Thaib selaku Bupati mampu memberikan pengaruh besar terhadap akuntabilitas bawahannya. Hal ini disebabkan karena pemimpin dalam mengontrol para pejabat Eselon II sekaligus dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan yang terjadi secara langsung dari pengamatannya. Informasi yang diperoleh Bupati dapat menjadi bahan responsif dan inspirasi di dalam memberikan pengarahan dan motivasi kepada bawahan untuk berkinerja lebih baik dan fleksibel. Pengarahan dan motivasi kepada bawahan merupakan kegiatan yang sangat penting dilakukan pemimpin dalam memberikan pengaruhnya. Melalui pengarahan pemimpin akan lebih memperjelas tujuan, arah dan peran organisasi dalam pemerintahan.

Bawahan juga dapat dengan mudah mengaktualisasikan tugas dan fungsi yang diimplementasikan. Tanpa adanya pengarahan, motivasi atau dukungan dari Bupati dapat menimbulkan interpretasi yang keliru dan tidak sinkron mengenai tujuan (visi) yang ingin dicapai melalui peran (misi) yang menjadi tugasnya. Akan tetapi, frekuensi pengarahan maupun instruksi yang tinggi dan tidak sesuai dengan situasi kemampuan atau kematangan bawahan. Sehubungan hal ini, berdasarkan wawancara salah satu Kepala Dinas menyatakan :

“..... Hubungan antar pribadi bukan sebuah ukuran menilai sebuah kinerja para pejabat Eselon II namun dapat dipahami bahwa frekwensi pengontrolan yang dilakukan oleh Bupati yang menginstruksikan program kerja tiap pejabat eselon II memberikan sebuah gambaran bagi kami selaku perangkat SKPK karena kinerja itu tergantung dari motivasi bupati serta pengontrolan yang dilakukan oleh Sekda Aceh Utara sesuai dengan instruksi Bupati dimana frekwensi pengarahan serta motivasi dari bupati tidak terlalu intens karena ada sebageian dinas dan badan kurang efektif dalam kinerjanya sehingga pola kepemimpinan bupati Aceh Utara tidak terlalu persuasif namun pengarahan melalui instruksi bupati selalu berlaku dalam berbagai aspek formal”. (Wawancara 2 Oktober 2017)

Frekuensi pengarahan dan motivasi yang tinggi merupakan indikator percepatan kinerja bagi para bawahannya. Etos kerja akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara jika dikaitkan dengan tingkat kemampuan atau kematangan pejabat eselon II di Kabupaten Aceh Utara. Namun *ritme* kinerja dari pejabat setingkat Eselon II tersebut masih jauh dari harapan.

Peran Bupati Aceh Utara sebagai pemimpin di dalam hubungan interpersonal dengan bawahannya secara langsung dalam menumbuhkan semangat bekerja adalah sesuatu yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah. Maka gaya kepemimpinan Muhammad Thaib selaku bupati sangat berpengaruh dalam jalannya organisasi pemerintahan.

4.4.2. Peran Informasi (*Informational Role*)

Bupati Aceh Utara memiliki kemampuan di dalam memperoleh dan menyaring informasi, baik dari dalam organisasi yang dipimpin maupun dari luar organisasi yang dipimpin. Konsep dan bahan yang didapat dari Input atau masukan dari berbagai pihak termasuk jajarannya di pemerintahan dalam rangka keperluan pembuatan keputusan. Selain itu masukan dari jajarannya sebagai bahan arahan atau informasi pada bawahan di dalam pelaksanaan program

pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Pemimpin sangat membutuhkan informasi dalam fungsi kepemimpinannya karena kebijakan dan arahan tidak bisa dari kepentingan pribadi Bupati. Dengan memiliki informasi yang cukup baik bersumber secara internal maupun eksternal maka pemimpin dapat memahami secara lengkap mengenali mengenai lingkungan organisasinya Bupati Aceh Utara memiliki kemampuan di dalam memperoleh dan menyaring informasi, baik dari lingkungan organisasi yang dipimpin maupun dari luar organisasi. Konsep dan bahan yang didapat dari Input atau masukan dari berbagai pihak termasuk Jajarannya di pemerintahan dalam rangka keperluan pembuatan keputusan. Selain itu masukan dari jajarannya sebagai bahan arahan atau informasi pada bawahan di dalam pelaksanaan program pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Pemimpin sangat membutuhkan informasi dalam fungsi kepemimpinannya karena kebijakan dan arahan tidak bisa hanya dari kepentingan Bupati saja namun memiliki informasi yang cukup baik yang bersumber secara internal maupun eksternal sehingga Bupati dapat memahami secara lengkap mengenai lingkungan pemerintahannya.

Untuk mengetahui sejauhmana peran informasi kepemimpinan Bupati Aceh Utara dapat diketahui dari perbincangan peneliti dengan salah satu Kepala Dinas yang mengatakan bahwa:

“..... Kepemimpinan Bupati Aceh Utara dari sudut pandang penyampaian informasi memberikan sebuah stigma positif ketika pengarahan yang diberikan melalui Sekda dapat dipahami oleh seluruh jajaran pejabat eselon II dimana informasi yang diberikan oleh bupati melalui sekretaris daerah berkaitan dengan pelaksanaan program kerja pemerintah Kabupaten Aceh Utara sehingga disampaikan hingga jajaran birokrasi secara keseluruhan sehingga adanya timbal balik dalam penyampaian informasi oleh para pejabat eselon terhadap kinerja para jajarannya di instansi yang dipimpin oleh para pejabat eselon II. Saya melakukan hal tersebut dimana penyampaian informasi tentang program kerja berimbang serta ada *feed back* sehingga kinerja instansi yang saya pimpin dapat melaksanakan setiap arahan berdasarkan informasi yang di dapat dari Sekda atau langsung yang disampaikan oleh Bapak Bupati Aceh Utara”. (Wawancara pada tanggal 20 September 2017)

Pernyataan di atas, menunjukkan bahwa adanya upaya yang menjadikan kewajiban bawahan memberikan laporan atau informasi evaluasi program dari Eselon II kepada Bupati. Laporan dan informasi ini dilakukan secara tertulis dan berjenjang. Selain tertulis Bupati dalam mendapatkan informasi dari pejabat Eselon II melalui

rapat forum pimpinan yang dilaksanakan dua bulan sekali. Namun demikian yang menjadi persoalan adalah mengenai keakuratan laporan atau informasi yang diberikan. Namun, informasi atau laporan yang diberikan tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dalam suatu keputusan atau kebijakan bagi Bupati Aceh Utara. Untuk hal ini, dari keterangan responden juga diperoleh mengenai tingkat penerimaan laporan atau informasi dari bawahan menjadi acuan atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan Bupati.

Hasil pengamatan yang dilakukan dilapangan serta keterangan informan yang didapat oleh peneliti diketahui bahwa laporan maupun Informasi memiliki keterkaitan yang penting dalam memfilter input menjadi output oleh Bupati Aceh Utara. Dengan demikian, pada dasarnya Bupati membutuhkan laporan dari bawahan mengenai perkembangan internal organisasi dan tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan terhadap informasi atau laporan yang diberikan. Tentunya program yang dijalankan sesuai dengan arahan dan instruksi Bupati sesuai dengan kepentingan masyarakat.

Dengan mengacu pada peran *informational* dan keterangan dari respon pejabat Eselon II Kabupaten Aceh Utara menunjukkan Bupati mempunyai informasi yang cukup banyak dari bawahan. Namun realitasnya dimasyarakat menunjukkan banyak kebijakan Bupati belum berorientasi pada kepentingan dan aspirasi publik. Dengan demikian hal ini dapat diduga bahwa penerimaan laporan dari bawahan oleh Bupati masih terbatas pada hal-hal yang bersifat rutinitas organisasi yang sifatnyan internal. Laporan yang bersifat buah pikiran dengan mendasarkan pada kecenderungan kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang sedang berkembang nampaknya belum dilakukan dengan baik oleh bawahan dan pemimpin dalam menjalankan peran informasinya.

Kemampuan Bupati sebagai pemimpin memperoleh informasi dari luar secara akurat belum memadai sehingga menyebabkan perilaku gaya kepemimpinan belum berorientasi pada kepentingan dan aspirasi publik. Hal ini juga disebabkan keterbatasan Bupati melakukan hubungan dengan masyarakat. Gaya kepemimpinan Bupati juga mempengaruhi kinerja jajaran di Eselon II dalam memberikan informasi. Instruksi yang dilakukan Bupati melalui Sekretaris Daerah mengarahkan kinerja bawahan dalam mencapai target yang diinginkan. Sejalan dengan keterangan dari Kepala Dinas yang mengatakan bahwa:

“..... Informasi tentang pelayanan terhadap masyarakat yang merupakan kewenangan dari bupati masih belum begitu memiliki arah yang pasti sebagai bawahan membuat laporan kepada pimpinan adalah sudah merupakan suatu kewajiban kami mengenai unit organisasi ini. Namun pelayanan yang kami lakukan berorientasi pada informasi serta instruksi Bupati sehingga kami berpanduan kepada Informasi tersebut. Prinsip kami adalah agar setiap pelaksanaan tugas, keuangan dan kepegawaian yang masih kurang-kurang ini pun, kami laporkan, sehingga pemimpin dapat mengetahui dan mempertimbangkannya tentunya hal tersebut kami lakukan sesuai dengan arahan dan petunjuk dari Bupati Aceh Utara”. (Wawancara pada tanggal 10 September 2017)

Paparan tersebut memberikan sebuah gambaran bahwa Bupati kurang melakukan hubungan dengan bawahan diluar jam dinas. Padahal kinerja para pejabat Eselon II tergantung dari tingkat dukungan dan motivasi dari pimpinannya. Namun sebagian besar program kerja memberikan respon baik dalam aspek kinerja sesuai dengan keinginan pejabat Eselon II tetapi harus adanya instruksi dari Bupati Aceh Utara. Jika ada bawahan ingin bertukar pikiran dengan Bupati mekanismenya sangat rumit sehingga aspirasi belum sepenuhnya terakomodasi. Pejabat Eselon II atau anggota masyarakat tertentu dengan mudah dapat bertemu dan berdialog dengan Bupati.

Hal yang paling mendasar adalah menanggapi aspek kedekatan secara personal pada Bupati Aceh Utara sehingga kinerja pejabat Eselon II secara umum belum memadai. Hubungan atau kemampuan memperoleh informasi dari luar sangat terbatas dan hanya dengan orang atau individu tertentu saja di jajarannya. Akibatnya keputusan Bupati mengenai suatu kebijakan sering tidak sesuai dengan *rule job desk* para pejabat Eselon II.

4.4.3. Peran Pembuatan Keputusan (*Decisional Role*).

Keputusan yang diambil oleh bupati Aceh Utara sangat mempengaruhi berbagai kinerja yang akan dilakukan oleh pejabat Eselon II. Peran Bupati Aceh Utara yaitu Muhammad Thaib dalam memutuskan langkah kebijakan yang diambil sangat mempengaruhi. Pengaruh gaya kepemimpinan seorang Bupati dapat membuat kinerja jajaran aparatur birokrasinya termasuk pejabat Eselon II menjadi efektif dan efisien atau lambat. Bupati dalam membuat keputusan harus mempunyai pertimbangan serta harus menyerap informasi dari para Pejabat Eselon II di SKPK sehingga kinerja yang dijalankan efisien. Pemimpin adalah sebagai pemegang otoritas

formal, pusat informasi dan pengawasan. Bupati adalah manusia yang juga memiliki keterbatasan sehingga memerlukan kerjasama dengan bawahan dan pihak lain dalam mengambil alternatif kebijakan yang tepat. Keterlibatan Bupati memerksai proses pembuatan keputusan dengan melibatkan pejabat Eselon II sebagai bawahannya. Hal ini untuk mengkorelasikan pandangan bupati dengan langkah kinerja para pejabat Eselon II.

Kebijakan dalam pembuatan keputusan perlu melibatkan bawahan dan masyarakat atau *stakeholder* sebagai bahan masukan sehingga menghasilkan keputusan yang mengakomodir kepentingan umum. Peran ini juga dapat berusaha menghindari adanya kesan bahwa keputusan yang diambil oleh bupati tidak arogan atau otoriter. Bupati mengambil kebijakan berdasarkan pertimbangan dalam memenuhi kepentingan publik bukan kontingensi dan klien-kliennya yang berperan dalam mengangkat pemimpin menjadi pejabat publik.

Selain pengambilan keputusan Bupati Aceh Utara melibatkan para jajarannya di Pemerintah sehingga dapat melaksanakan roda organisasi optimal. Namun tingkat keterlibatan bawahan terhadap keputusan Bupati belum terlalu optimal. Padahal keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat memacu kreativitas dan motivasi di dalam membangun *team work* yang solid. Tanpa ada usaha semacam ini, maka budaya loyal dan berorientasi pada kepentingan atasan oleh bawahan akan tetap kuat. Budaya paternal semakin memperburuk citra kepemimpinan Bupati di Aceh Utara yaitu Muhammad Thaib dalam sebuah pengambilan keputusan secara utuh.

Tentu saja hal ini menjadi sebuah dilema dalam sebuah gaya kepemimpinan seorang kepala daerah yang lebih mendengarkan urgensi politik atau kelompok tertentu. Hal ini diutarakan oleh salah seorang pejabat Eselon II yang menyatakan :

“..... Kami sering diberikan pengarahan baik menyangkut pekerjaan rutin maupun pekerjaan yang bersifat proyek. Kadang-kadang pengarahan Bupati juga berlebihan yang mengharuskan ini dan itu, dengan kurang memperhatikan aspek aspirasi masyarakat, terutama menyangkut proses tender suatu proyek yang mengarahkan agar pemenang tender sesuai dengan keinginannya namun kami tidak tahu bahwa setiap kebijakan tersebut merupakan bagian dari sebuah urgensitas politik Bupati namun yang terpenting bagi kami adalah bagaimana menjalankan tugas dan fungsi kami sebagai abdi pemerintah seperti di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang merupakan langkah yang baik sesuai dengan keputusan dan

instruksi dari bupati Aceh Utara demi jalannya roda organisasi pemerintah”. (Wawancara pada tanggal 20 Oktober 2017)

Dari keterangan wawancara tersebut terlihat bahwa gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara sangat kompleks karena disatu sisi melibatkan jajarannya. Namun disisi lain kebijakan yang diambil sarat dengan instruksi atau arahan dari bupati secara personal. Hal ini didasarkan pada kepentingan Bupati Aceh Utara dan penglibatan para aparatur diluar pemerintah seperti Komite Peralihan Aceh (KPA) wilayah Pase. Dalam hal ini para jajarannya hanya diinstruksikan agar melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan oleh Bupati Muhammad Thaib. Mereka selalu dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan dan terkadang ada kebijakan yang melibatkan jajaran aparatur birokrasi dengan urgensi politik tertentu. Wawancara penulis dengan salah satu Kepala Badan yang mengatakan:

“..... Institusi kami merupakan organ badan yang paling penting dalam menelusuri segala persoalan yang merupakan indikator hambatan kinerja hal ini yang merupakan realita kinerja yang terjadi dalam institusi yang saya pimpin. Namun dengan adanya penyampaian informasi melalui arahan atau instruksi bupati memberikan sebuah arah kinerja yang efisien dengan adanya penyampaian laporan dari saya selaku pimpinan pada instansi tersebut. Namun adakalanya penyampaian informasi maupun arahan dari bupati kadang sesuai laporan namun sering juga sesuai dengan keinginan personal bupati sendiri sehingga kami dapat memahami pola kepemimpinan Bupati Aceh Utara”. (Wawancara pada tanggal 20 Oktober 2017)

Penyampaian Informasi merupakan sebuah hal yang paling penting dalam menjalankan program kerja pemerintah. Namun penyampaian laporan pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan akan memberikan sebuah pertimbangan dari bupati. Gaya kepemimpinan Muhammad Thaib selaku Bupati Aceh Utara terkadang melakukan komunikasi secara lisan dan juga melalui aspek instruksi kepada jajarannya melalui Sekda. Kinerja para Eselon II juga dicermati oleh Bupati Aceh Utara dalam mengimplementasikan program kerja pemerintah Aceh Utara. Penyampaian informasi sesuai dengan sasaran program kerja dari pemerintah yang ingin dicapai. Hal ini, karena para pejabat Eselon II sebagai ujung tombak keberhasilan dan harapan Bupati Aceh Utara. Informasi juga berkaitan erat dengan keputusan yang diambil oleh Bupati Aceh Utara yang disampaikan melalui Sekda.

Dari hasil pengamatan penulis diperoleh informasi bahwa Bupati mengambil kebijakan selalu tidak sesuai dengan rekomendasi yang telah disampaikan di luar dari hasil pembahasan yang diprakarsainya. Muhammad Thaib selaku Bupati Aceh Utara memang secara formal memberikan kesempatan kepada pejabat Eselon II membahas dan memberi masukan mengenai suatu keputusan yang akan diambil. Namun hanya untuk menghindari kesan bahwa keputusannya tidak otoriter, akan tetapi ada tahapan dengan berbagai pihak dalam menghasilkan keputusan yang demokratis. Realita yang timbul bahwa hal tersebut hanya sebatas seremonial saja sehingga keputusan Bupati sering terkontaminasi dengan berbagai kepentingan politik pribadinya. Hal ini menurut pengakuan dari salah satu Kepala Badan yang mengatakan:

“.... Dalam beberapa kesempatan jajaran kami sering mengusulkan beberapa program kerja yang Semakin kami beragumentasi dengan kegiatan program yang diusulkan berkaitan urgenitas dan pentingnya menjawab kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat kepada pimpinan (Bupati) namun Bupati telah berpikir tentang kepentingan lebih besar bagi masyarakat dari pada kepentingan yang anda usulkan ini hal ini yang menjadikan segala usulan dari kami menjadi terhambat karena adanya kepentingan politik sehingga argumentasi para pejabat eselon tidak terlalu penting bagi Bupati Muhammad Thaib”. (Wawancara pada tanggal 6 September 2017)

Keterlibatan pejabat Eselon II dalam proses pembuatan keputusan hanyalah bersifat masukan atau pertimbangan. Namun, keputusan tetap berada pada kewenangan Bupati, sekalipun keputusan yang diambil lebih didominasi oleh persepsi atau pandangan pribadinya. Kondisi yang demikian, menyebabkan banyak pejabat Eselon II menjadi pasif.

Sejalan dengan uraian di atas, maka penyampaian informasi yang dilakukan melalui Sekda sangat penting. Poin penting dari para pejabat Eselon II hanya sebatas masukan namun tidak ditanggapi secara serius. Bupati mengharapkan kinerja para pejabat eselon II juga dapat sejalan dengan keinginan dan harapan Bupati Aceh Utara yang disesuaikan dengan visi, misi serta tujuan. Beberapa kebijakan yang telah diambil oleh Bupati Aceh Utara sesuai dengan masukan yang diterima. Namun, ada juga kebijakan berdasarkan keinginan dari Bupati secara personal dalam menjalankan kepemimpinannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu Kepala Dinas yang menyatakan:

“..... Instansi PU merupakan sebuah dinas yang sangat penting dan selalu mengerjakan sarana fisik yang bersentuhan langsung dengan sarana publik tentunya instruksi serta arahan dari bupati sangat penting dalam mengarahkan instansi kami menjadi lebih elegan dalam melakukan kinerja dalam membangun sarana vital yang berguna bagi masyarakat yang ada di Kabupaten Aceh Utara selanjutnya kami menyampaikan perkembangan pelaksanaan program dari pemerintah dibidang pekerjaan sarana fisik namun juga sering juga hal tersebut ada campur tangan kekuasaan politik bupati namun semua itu untuk kepentingan masyarakat”. (Wawancara pada tanggal 20 Oktober 2017)

Kecenderungan yang terjadi lebih banyak mendasar pada gaya instruksi dengan tingkat pengarahan dan dukungan yang tinggi. Tentunya gaya kepemimpinan tersebut diikuti dengan tindakan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Hal ini, peran *interpersonal* Bupati sebagai pemimpin kurang menyesuaikan dengan situasi lingkungan organisasi dan tingkat kemampuan dan kematangan bawahan. Akibatnya pengaruh yang diterapkan Bupati sebagai pemimpin tidak efektif untuk meningkatkan kinerja pejabat Eselon II. Didominasi menggunakan kekuasaan memaksa juga mengakibatkan pejabat bekerja dibawah tekanan dan mematikan semangat inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab para pejabat Eselon II.

Faktor penyebab lainnya adalah peran informasi Bupati sebagai pemimpin masih sangat terbatas. Walaupun sumber informasi internal dari bawahan cukup memadai, namun terhadap peran pembuatan keputusan Bupati sebagai pemimpin didominasi oleh presepsinya pribadinya sendiri dan urgensitas politik disekelilingnya walaupun pejabat Eselon II dan *stake holder* dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan. Namun hal ini hanyalah semata-mata memenuhi persyaratan formal agar ia tidak dinilai otoriter. Aspek yang paling penting ketika adanya kebijakan bupati yang memiliki agenda politik tertentu dimana mutasi jabatan pejabat Eselon II yang mendapat persetujuan dari tokoh politik juga merupakan hal yang bertentangan dengan proses aparatur birokrasi sesuai dengan undang-undang. Tentunya seperti yang diutarakan pejabat Eselon II yang mengatakan:

“..... Mutasi Jabatan adalah sebuah hal yang paling krusial dan menjadi incaran para birokrat Eselon II Namun, yang paling penting adalah ketika terjadi lobi-lobi politik tentang mutasi pejabat di jajaran Pemerintah Kabupaten Aceh Utara hal ini yang tidak terlalu spesifik informasi tersebut hal ini seperti yang saya alami dimana jabatan ini

tanpa lobi-lobi politik menurut saya memang jabatan tersebut berdasarkan prestasi kinerja para pejabat Eselon II serta dimana penyamaan persepsi antara Bupati dengan kami para pejabat Eselon II dalam program kerja pemerintah karena informasi yang kami dapat sangat beimbang hal ini adanya penyampaian perkembangan kinerja dari instansi yang saya pimpin hal ini sangat penting sehingga atasan tahu perkembangan intensitas kinerja jajarannya di instansi serta mencermati koordinasi dari para pejabat eselon II dalam mewujudkan program kerja yang diinginkan oleh Bupati Aceh". (Wawancara pada tanggal 4 September 2017)

Gambaran informan diatas menyatakan bahwa penyampaian informasi harus berimbang. Perlu adanya niat serta loyalitas yang matang sehingga para pejabat Eselon II kurang efektif dalam kinerjanya Hal ini juga diungkapkan oleh Kepala Dinas yang menyatakan:

"..... Pengawasan terhadap kinerja para Eselon II merupakan tanggung jawab penuh dari Sekda sesuai dengan arahan dari Bupati namun penyampaian informasi yang dilakukan oleh pimpinan terkadang sesuai dengan tupoksi pejabat Eselon II yang memimpin satu instansi namun juga kebijakan yang diambil juga ada kontribusi dari patron politik yang mempengaruhi pola instruksi dari bupati terhadap para pejabat Eselon II, hal ini saya rasakan pada saat instruksi yang diarahkan kepada instansi yang saya pimpin sehingga harus sesuai dengan keinginan Bupati Aceh Utara proses penyampaian informasi ini juga dipengaruhi oleh politisasi para pendukung bupati yang menginginkan program pemerintah Kabupaten Aceh Utara sehingga cenderung paternal namun juga dapat dipahami bahwa Bupati juga mempertimbangkan masukan dari para pejabat Eselon II". (Wawancara pada tanggal 25 September 2017)

Uraian informan tersebut menunjukkan Bupati Aceh Utara dalam menyerap informasi selain dari pihak internal juga berasal dari pihak eksternal seperti mendapat persetujuan dari seorang tokoh politik yang kuat di wilayah Pase. Hal ini memberi gambaran bahwa kuatnya konsep paternal sehingga gaya kepemimpinan Muhammad Thaib selaku bupati memang sangat otoriter. Penulis juga melakukan wawancara dengan salah satu pejabat Eselon II selaku Kepala Dinas yang mengatakan:

“..... Penyusunan rancangan kebijakan semestinya harus mengakomodir aspirasi dari masyarakat oleh pemerintah di Kabupaten Aceh Utara karena peran *stake holder* dibutuhkan upaya seperti ini tidak terlalu sering dilakukan oleh Bupati sebagai pengambil kebijakan terkadang juga pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh instruksi dari aktor politik diluar pemerintahan namun tidak secara keseluruhan mampu dipengaruhi karena pak Muhammad Thaib juga mendengarkan penyampaian informasi dari para pejabat Eselon II dalam menindaklanjuti perkembangan pelaksanaan kinerja para pejabat Eselon II seperti instansi yang saya pimpin yang lebih berbasis pada pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan”. (Wawancara pada tanggal 20 September 2017)

Para informan tersebut mengemukakan tentang gaya kepemimpinan Muhammad Thaib selaku Bupati Aceh Utara terlalu progresif sehingga menjurus ke Patetnalistik. Hal ini dapat dicermati dari kebijakan yang diambil oleh Bupati yang belum menyentuh keinginan publik secara umum yang tentunya Bupati Aceh Utara mempunyai pertimbangan yang dipengaruhi oleh kepentingan politik yang lebih kuat. Urgensi kepentingan politik tersebut menjadikan masyarakat secara umum dalam memberikan aspirasi atau input politiknya terabaikan. Tentunya proses politik ini menjadikan pengaruh kepemimpinan Bupati Aceh Utara terkadang progresif namun dari sisi program kerja tertentu cenderung mempertimbangkan input dari para Eselon II.

Kepentingan politik yang paling kuat yaitu korelasi dengan para pihak *stakeholder interesting* yang juga berperan dalam perumusan kebijakan. Anggota legislatif yang melakukan pembahasan tentang rumusan kebijakan yang nantinya akan diputuskan oleh Bupati Aceh Utara. Peran Bupati memang sangat besar dalam mengambil kebijakan namun dengan adanya koordinasi dengan bawahannya. Strategi politik yang dilakukan dalam aspek kebijakan memberi ruang bagi Bupati Aceh Utara sehingga anggota legislatif memiliki peranan yang utuh sehingga dengan keinginan politik Bupati. Padahal Aceh Utara bisa dikembangkan dengan berbagai aspek kebijakan yang menyentuh rakyat secara utuh baik formal maupun non formal kebijakan tersebut tergantung dari Bupati sendiri dalam mengambil kebijakan sehingga pelaksanaannya bias tepat sasaran dan bermanfaat bagi masyarakat Aceh Utara.

Kebijakan Muhammad Thaib sebagai Bupati Aceh Utara dari beberapa informan tadi dapat dipahami bahwa pengaruhnya tergantung dari proses politisasi lokal. Dalam kaitan dengan

pelaksanaan tugas dan fungsi pejabat Eselon II sebagai kepala atau pemimpin unit organisasi daerah di bawah pimpinan Bupati secara langsung maka kinerja mereka akan terkait pula dengan gaya kepemimpinan Bupati. Demikian pula Bupati sebagai pengambil kebijakan juga harus memperhatikan keinginan dari pejabat Eselon II sehingga ritme kinerja yang diharapkan Bupati terwujud.

Realitas bahwa gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara belum secara baik meningkatkan kinerja pejabat pemerintah (Eselon II) sebagaimana diuraikan di atas. Hal ini disebabkan kebijakan yang diambil terkadang sesuai dengan keinginan masyarakat dan mendengarkan tanggapan para pejabat Eselon II namun juga mempunyai keterkaitan dengan kekuatan politik yang ada diluar pemerintahan.

Gaya kepemimpinan instruksi dan konsultasi tepat diterapkan jika tingkat kematangan bawahannya rendah atau beranjak dari rendah ke sedang. Oleh karena pada tingkat kematangan yang rendah dan beranjak dari rendah ke sedang, bawahan sangat membutuhkan banyak pengarahan dan motivasi dalam meningkatkan produktivitasnya. Pengaruh intensitas informasi serta pengambilan kebijakan oleh Bupati juga faktor yang paling dominan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bupati Aceh Utara terhadap pejabat Eselon II-nya adalah gaya instruksi dan konsultasi dengan pengawasan yang ketat namun juga menerapkan kekuasaan paksa kepada pejabat Eselon II. Pemimpin yang sukses dalam meningkatkan kinerja bawahannya, jika pemimpin mampu melepaskan kendali langsungnya dengan manajemen. Pemimpin yang puas dengan pekerjaannya sebagai pengarah dengan kontrol terhadap hasil atau output dan bukan proses atau pelaksanaannya.

Bupati sebagai pemimpin dalam menempatkan tupoksi kerja pejabat Eselon II belum begitu menerapkan arahan atau instruksi kepada jajarannya melalui Sekda. Namun penyampaian arahan tersebut secara langsung ada pada forum-forum seperti rapat pimpinan maupun pada apel pagi seluruh jajaran Pegawai pemerintahnya. Informasi dan penyampaian kinerja oleh Bupati terhadap para pejabat Eselon II merupakan sebuah kemampuan merespon pelaksanaan kinerja hingga mencapai target. Namun, pejabat yang berkerja keras merespon kebutuhan dan aspirasi masyarakat harus berdasarkan instruksi dan arahan dari Bupati. Aspek gaya kepemimpinan Muhammad Thaib memberikan sebuah realita bahwa karakteristik Bupati Aceh Utara memiliki gaya

kepemimpinan yang otoriter dalam beberapa aspek yang vital dalam pengambilan keputusan.

Kondisi ini dialami oleh beberapa pejabat Eselon II Aceh Utara yang memberikan sebuah gambaran tentang gaya kepemimpinan Bupati yang tegas terhadap pengambilan keputusan. Beberapa kebijakan yang mempunyai kepentingan dengan para *stake holder* politik bersifat vital dan berkaitan erat dengan kepentingan publik. Beberapa perangkat kepentingan politik turut dalam merumuskan kebijakan hingga realisasi program kerja. Namun demikian ada keputusan yang dilakukan berdasarkan keinginan dan instruksi dari Bupati.

4.5. Kinerja Pejabat Eselon II Dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan Bupati.

Kinerja pejabat Eselon II sangat penting dan mempengaruhi upaya memaksimalkan pelayanan terhadap publik di Kabupaten Aceh Utara. Gaya kepemimpinan Bupati dapat meningkatkan kinerja pejabat pemerintahan daerah, khususnya pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara dilihat dari aspek kinerja pejabat Eselon II. Ada beberapa hal yang akan menjadi sebuah kerangka analisis di penelitian ini melihat kinerja pejabat Eselon II dalam menerapkan gaya kepemimpinan Bupati. Aspek kinerja pejabat Eselon II ini sangat penting untuk menyelaraskan program kerja Bupati Aceh Utara dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap publik.

Peningkatan kualitas kinerja para pejabat Eselon II diperlukan dalam memaksimalkan kerja sehingga lebih efisien. Prosedur pengangkatan dan pemberhentian pejabat Eselon II itu hak sepenuhnya dari Bupati Aceh Utara. Efisiensi kerja merupakan bagian dari aspek kinerja para birokrat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Selanjutnya beberapa kebijakan yang diambil oleh Bupati juga harus dijalankan secara utuh oleh seluruh para jajaran Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Responsibilitas juga bagian dari pembentukan sebuah kinerja para pejabat Eselon II yang elegant dan yang sangat perlu diperhatikan adalah kepekaan secara sosial Bupati Aceh Utara dalam memberikan penghargaan bagi para pejabat Eselon II yang berprestasi.

Namun informasi tentang kebijakan yang diambil oleh Bupati sebagian besar tidak diketahui oleh publik. Dukungan masyarakat sangat besar dalam segala program pembangunan yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Namun, masyarakat menjadi tidak bersimpati karena gaya kepemimpinan Bupati yang terlalu

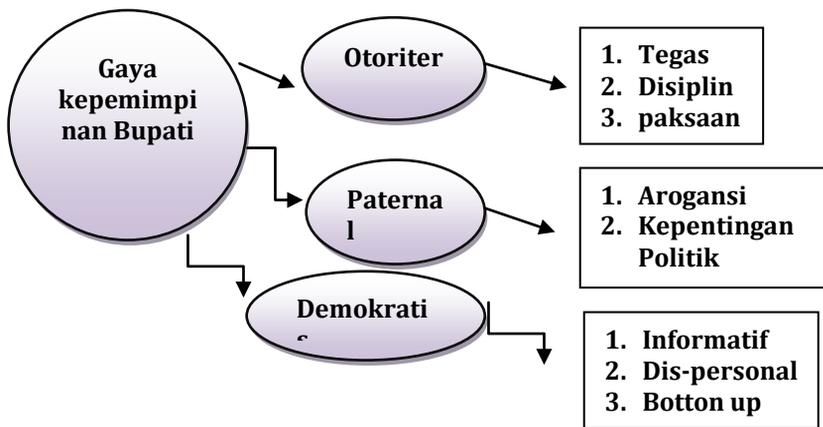
progresif. Birokrat yang ada di berbagai dinas dan badan di Kabupaten Aceh Utara memiliki tolak ukur kinerja pejabat pemerintahan meliputi Responsivitas, Responsibilitas, Akuntabilitas, dan Efisiensi. Aspek ini sangat penting dalam mengkaji kinerja pejabat Eselon II dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Bupati Aceh Utara. Kinerja para pejabat Eselon II sangat baik namun hanya sebatas melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh Bupati Aceh Utara sebagai pemimpin pemerintah daerah.

4.5.1. Frekwensi Kinerja Pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara

Unit kerja di jajaran pemerintah Kabupaten Aceh Utara harus memiliki reponsivitas dalam melaksanakan tahapan program-program yang akan dijalankan. Hal yang paling mendasar ketika berbicara kebijakan umum serta pelayanan terhadap publik. Daya tanggap atau kemampuan unit organisasi pemerintah daerah melalui pejabat Eselon II sebagai pemimpin unit organisasi tersebut di dalam mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat sehingga dapat menyusun agenda prioritas kegiatan unit organisasinya, melalui pengembangan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat.

Responsivitas pejabat Eselon II sebagai kepala atau pemimpin unit organisasi dapat dilihat dari seberapa besar kemampuannya mengenali kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat di Kabupaten Aceh Utara. Hal ini, diperlukan guna menyusun pengembangan agenda program-program kegiatan unit organisasinya yang selaras antara kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat dengan program-program prioritas pembangunan Kabupten Aceh Utara yang sesuai dengan visi dan misi. Kinerja yang optimal diperlukan dari pejabat Eselon II dalam melaksanakan program kerja pemerintah yang berorientasi pada efisiensi dan akuntabilitas dari tugas maupun tanggung jawab yang diberikan oleh Bupati Aceh Utara.

Para pejabat Eselon II dalam merespon arahan dari Bupati yang disampaikan oleh Sekda sehingga dapat terlaksana secara elegan. Prioritas kinerja para pejabat Eselon II sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan Bupati. Pionir pembangunan di Kabupaten Aceh Utara dikorelasikan dengan gaya kepemimpinan Bupati Muhammad Thaib selaras dengan kinerja jajarannya di pemerintah Kabupaten Aceh Utara seperti pada uraian Bulkonah berikut ini.



Gambar 5
Arah Gaya Kepemimpinan Bupati Aceh Utara

Skema diatas menunjukkan alur gaya kepemimpinan muncul sehingga menghasilkan sebuah pelaksanaan pemerintah yang berorientasi pada tiga aspek tersebut. Jika otoriter maka bisa saja bersifat tegas namun juga sikap disiplin dan bisa juga memunculkan paksaan pada kebijakan yang telah diambil oleh Bupati. Jika gaya kepemimpinan Bupati paternal tentunya memunculkan arogansi serta kebijakan yang diambil sarat dengan kepentingan politik Bupati namun juga berdasarkan pengarahan atau instruksi melalui Sekda. Sementara gaya demokasi lebih menyerap aspirasi para pejabat Eselon II tidak ada ikatan personal terhadap Bupati dan struktur organisasi dimulai dari jajaran pemerintah hingga ke pejabat Eselon II.

Gaya kepemimpinan Bupati dari tiga aspek tersebut yang paling sering adalah paternal walaupun otoriter dan demokratis tidak terlalu dominan. Dalam hal ini seperti perbincangan dengan salah satu Kepala Badan di Aceh Utara, yang mengatakan:

“..... Efektifitas kinerja para Eselon II dapat terlihat dari kinerjanya dalam sebuah instansi namun instansi yang saya pimpin pengarahan dilakukan sesuai dari instruksi Bupati selanjutnya membahas tentang kedisiplinan juga perlu ditingkatkan karena responsivitas para pejabat Eselon II seperti saya diperlukan selanjutnya Bapak Muhammad Thaib selaku Pimpinan kami mengarahkan bagaimana cara menjalankan roda organisasi yang efisien beberapa hal yang dilakukan oleh bupati sering ditanggapi secara cepat oleh para pejabat Eselon II namun dari sudut pandang lainnya ada juga yang

sulit dipahami oleh keputusan yang diambil oleh Bupati Aceh Utara sehingga ritme kerja yang diinginkan bupati ada yang cepat ditanggapi maupun sulit dipahami oleh kami para pejabat Eselon II". (wawancara pada tanggal 15 September 2017)

Sejalan dengan hal tersebut, maka para pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara tidak hanya mempunyai daya tanggap dan responsif terhadap kepentingan Bupati yang mengangkatnya, namun yang terpenting sekali adalah bagaimana upayanya mempertemukan kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat dengan prioritas program dan kegiatan pemerintah daerah ke dalam fungsi dan tugas dari unit organisasi yang dipimpinnya. Di samping itu, pejabat Eselon II dituntut adanya kemampuan melakukan kerjasama dengan unit instansi lain, baik di tingkat pusat, lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara maupun antar Kabupaten, termasuk melakukan kerjasama dengan berbagai elemen masyarakat di daerah dalam mempelancar proses pencapaian tujuan otonomi pemerintahan daerah.

Berdasarkan data hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa pejabat Eselon II serta melalui pengamatan langsung oleh penulis dan berbagai data sekunder mengenai responsivitas pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara maka terdapat beberapa hal penting yang perlu dianalisis dalam kaitan dengan dengan gaya kepemimpinan Bupati. Salah satu kendala yang dihadapi Bupati Aceh Utara adalah bahwa belum semua unit-unit organisasi Badan dan Dinas melaksanakan visi-misi dan perencanaan strategis sebagai penjabaran visi-misi dan perencanaan strategis pembangunan Kabupaten Aceh Utara.

Padahal yang paling penting adalah penjabaran visi-misi dan renstra yang terintegrasi dengan pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Realitasnya tupoksi dari para pejabat Eselon II menjadi tidak terarah dengan visi-misi dan renstra Bupati Aceh Utara. Padahal kinerja para pejabat Eselon II sangat menentukan realisasi program kerja yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Persoalan muncul bila responsivitas dari kinerja para pejabat Eselon II minim kreativitas sehingga program kerja tidak tepat sasaran.

Responsivitas unit-unit kerja dalam jajaran Pemerintah Kabupaten Aceh Utara mengandalkan arahan dari Bupati. Padahal kreativitas harus dimunculkan untuk merespon berbagai masukan dari publik karena pelayanan bagi masyarakat yang paling utama dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Bagi unit organisasi yang kurang respon atau cepat tanggap atas masukan

publik akan semakin menghambat pelaksanaan program kerja Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Para pejabat Eselon II yang tidak berkinerja baik dilakukan pergantian namun hal tersebut tidak melalui proses *fit and Proper test* seperti wawancara peneliti dengan Sekda Aceh Utara yang berpandangan:

“..... Proses lelang jabatan para pejabat Eselon II dilihat dari *track record* berdasarkan pengabdian kepada negara seperti arahan pak Bupati Aceh Utara yang lebih menonjolkan pengamatan prestasi kinerja namun dibarengi dengan pengaruh politik lokal juga namun proses *fit and proper test* juga dilakukan namun hanya bersifat formalitas namun para Eselon II tergantung seberapa intens berkomunikasi dengan bupati dalam hal ini juga bupati menanggapi perbedaan pandangan para pejabat eselon II dalam menentukan kinerja jajarannya saya hanya mengarahkan sesuai dengan keputusan bupati sesuai garis komando organisasi karena pelayanan terhadap publik harus efisien selanjutnya kedisiplinan dan prestasi kerja juga menjadi sorotan Bupati Aceh Utara namun disatu sisi Bupati juga mempertimbangkan saran dari organ politik diluar pemerintahan namun demikian semua harus direspon secara baik oleh para pejabat Eselon II di lingkungan pemerintah Kabupaten Aceh Utara”. (Wawancara pada tanggal 16 September 2017)

Tingginya frekuensi pengarahan atau instruksi Bupati kepada pejabat Eselon II dalam hal mengenai fungsi dan tugasnya masing-masing. Pejabat Eselon II selalu diberikan pengarahan baik secara langsung di ruangan kerja Bupati maupun melalui rapat koordinasi bersama dengan unit-unit instansi lain dan pada apel bersama setiap hari senin.

Tingkat kompetensi para pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara sangat banyak. Namun ketika berhadapan dengan keinginan atau kepentingan Bupati sebagai pemimpin di Kabupaten Aceh Utara maka promosi jabatan tidak melalui proses uji kelayakan dan kepatutan namun lebih kepada pendekatan secara personal. Pemberian jabatan kepada pejabat Eselon II di dinas maupun badan menjadikan tingkat responsivitas tinggi. Demi jabatan Eselon II kadang-kadang menyampingkan sikap responsif terhadap kebutuhan dan tuntutan aspirasi masyarakat yang berkembang. Selain itu kendala yang terjadi disebabkan hasil usaha pejabat Eselon II dalam menampung tuntutan kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Bupati.

Bupati Aceh Utara kurang dan bahkan tidak memperhatikan agenda program kegiatan pelaksanaan pembangunan daerah yang berorientasi kepada kebutuhan publik. Responsif para pejabat Eselon

II dengan adanya keinginan untuk berbuat yang terbaik bagi kelancaran program kerja pemerintah Kabupaten Aceh Utara, hal ini disebabkan setiap kegiatan unit organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara terlebih dahulu mendapat persetujuan dari Bupati sehingga dapat dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan Belanja Kabupaten (ABPK). Sekalipun pejabat Eselon II dari unit yang bersangkutan telah berusaha memberikan argumentasi mengenai betapa penting program kegiatan yang diusulkan.

Setiap program kegiatan yang dibuat oleh unit organisasi dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan dari Bupati dalam pelaksanaannya sering terjadi perubahan dalam tahun anggaran berjalan sehingga ada beberapa program yang tidak dapat dilaksanakan. Walaupun hal tersebut secara nyata-nyata tertuang dalam APBK. Selain itu responsivitas dan tanggungjawab para pejabat Eselon II menjadi rendah karena posisi mereka yang terlalu dipaksakan dalam kinerja. Daya tanggap dan kemampuan birokrasi yang berada pada posisi jabatan Eselon II di dinas dan badan sangat bagus. Namun, ini bertentangan dengan instruksi bupati sehingga pelaksanaan program kerja harus selaras dengan arahan dari Bupati Aceh Utara.

Bupati Aceh Utara memberi instruksi kepada bawahannya agar berkinerja baik dan harus memiliki tanggungjawab yang tinggi. Di sisi lain pengaruh kekuasaan Bupati mengakibatkan terjadi pemaksaan program di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara dalam hal ini, pejabat Eselon II seorang Kepala Badan yang menyatakan:

“..... Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas namun responsivitas kinerja kami selaku pejabat Eselon II harus dibarengi dengan Tunjangan Prestasi Kinerja (TPK) yang memadai karena berkaitan erat dengan kesejahteraan para birokrat di Pemerintah Kabupaten Aceh Utara hal ini penting dalam mengantisipasi terjadinya penyelewengan maupun tindakan koruptif para eselon II namun seringkali agenda program kerja ada yang diterapkan oleh bupati sesuai dengan keinginannya dan seperti ditekankan melalui instruksi melalui Sekda Aceh Utara sehingga hal ini yang menjadi sebuah aspek penghambatan kinerja yang akan meperlambat proses realisasi program kerja pemerintah gaya kepemimpinan yang terlalu tendesius juga saya merasakan diinstansi saya namun hanya program tertentu saja namun penyampaian tanggapan dari instansi juga menjadi pertimbangan Bupati Aceh Utara”. (Wawancara pada tanggal 6 September 2017)

Akibat dari Bupati sering menggunakan kekuasaan memaksa terhadap para pejabat pemerintah di Aceh Utara, menyebabkan banyak pejabat pemerintah di Kabupaten Aceh Utara, khususnya pejabat Eselon II menjadi kurang inovatif dan kreatif dalam mengagendakan program kegiatan melalui pengembangan program dengan kebutuhan dan tuntutan aspirasi dari masyarakat. Akan tetapi lebih cenderung merespon kepentingan atau keinginan Bupati dari petunjuk atau arahnya baik lisan maupun tertulis.

Jika para pejabat Eselon II yang mampu atau berhasil dalam mengimplementasi kebijakan atau petunjuk serta arahan Bupati, walaupun mereka paham bahwa kebijakan tersebut tidak mempunyai relevansi dengan fungsi atau tugas unit organisasi yang bersangkutan. Pejabat Eselon II cenderung berkompetisi untuk mewujudkan apa yang menjadi keinginan pejabat yang mengangkatnya, ketimbang memadukan kebutuhan publik atau kepentingan masyarakat karena dianggap sebagai pembangkang atau tidak loyal pada Bupati.

Pejabat Eselon II sebenarnya sudah secara maksimal mewujudkan kebutuhan profesionalitas kinerjanya dalam fungsi dan tugasnya. Namun, tuntutan kebutuhan kinerjanya yang dalam pelaksanaannya juga harus ada instruksi dari Bupati. Jika Bupati tidak setuju maka hal ini juga menjadi sia-sia, karena mereka tidak mempunyai wewenang untuk itu yang tidak mempunyai kewenang menentukan kegiatan program dapat dilaksanakan.

Kondisi responsivitas yang rendah pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara, juga dapat dilihat dari tingkat pelaksanaan program Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Sesungguhnya meningkatnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan suatu indikator yang relevan dengan indikator keberhasilan pembangunan. Oleh karena keberhasilan pembangunan harus ditandai dengan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat, tingkat pendidikan, kesehatan, gizi dan lain sebagainya. Dengan demikian peningkatan PAD merupakan ukuran dari keberhasilan pembangunan daerah.

Responsibilitas dapat digunakan untuk menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik berdasarkan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi, baik secara eksplisit maupun implisit. Sebenarnya antara responsivitas dan reponsibilitas akan dapat selalu berjalan jika konsensus yang cukup baik antara pemerintah dengan publik sehingga hasilnya menunjukkan kinerja yang berprestasi.

Responsibilitas para pejabat Eselon II dari komitmennya terhadap tujuan organisasi pemerintah daerah Kabupaten Aceh Utara dan kebijakan atau keputusan Bupati baik yang tersurat maupun yang lisan dalam mewujudkan pelaksanaan administrasi pembangunan daerah yang efisien dan efektif.

Pengaruh tingkat kinerja pejabat Eselon II serta mematuhi prosedur atau aturan organisasi pemerintah daerah Kabupaten Aceh Utara tergantung dari gaya kepemimpinan Bupati. Dari hasil pengamatan menunjukkan adanya tingkat ketaatan yang tinggi pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara terhadap ketentuan admistrasi organisasi pemerintah daerah. Walaupun demikian, dari hasil wawancara dengan salah satu Kepala Dinas yang mengatakan:

“..... Persoalan kinerja para Eselon II seperti kami alami juga merupakan sebuah contoh yang paling Nampak ketika bupati berupaya mengarahkan para Eselon II dalam meningkatkan kedisiplinan kinerja namun juga mengamati prestasi yang dimunculkan oleh para pejabat eselon seperti instansi di dinas perhubungan namun program kerja tergantung dari keinginan bupati yang menginstruksikan melalui sekretaris daerah namun ada prestasi yang kami lakukan misalnya seperti pengaturan trayek jalur transportasi darat serta yang berkaitan dengan bidang instansi kami ada beberapa agenda prestasi kerja yang menorehkan prestasi sehingga adanya penghargaan dari bupati pada saat acara forum formal maupun saat apel pagi disampaikan dan diberikan penghargaan selain TPK namun demikian arah kebijakan bupati harus direspon oleh para eselon dalam bidang apapun termasuk di dinas perhubungan”. (Wawancara 29 September 2017)

Percapaian target pemerintah Kabupaten Aceh Utara memang terealisasi namun hanya bersifat formalitas. Kenyataan di Kabupaten Aceh Utara memperlihatkan kontradiktif antara responsif dan responsibitas, yaitu mengenai kinerja para pejabat Eselon II masih jauh dari harapan. Jika dilihat dari sisi prosedural administrasi dipandang telah sesuai ketentuan yang berlaku. Artinya, bahwa kebijakan tersebut telah mendapat persetujuan Dewan perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Utara. Namun, pola pelaksanaan kinerja tersebut sesuai petunjuk dan instruksi bupati sehingga sangat sulit menghasilkan kreativitas dan inovasi.

Misalnya anggarannya dibelanjakan untuk pengadaan mobil baru sesuai dengan kebijakan sehingga penggunaan anggarannya juga dinilai sesuai dan barangnya pun ada. Akan tetapi, barang yang dibeli tersebut tidak memenuhi target fungsional dari maksudnya sehingga tidak memiliki manfaat bagi target yang ingin dicapai.

Dengan demikian, kondisi kinerja aparat birokrasi pemerintah cenderung mengejar target, ketimbang mengejar manfaat sehingga kinerja pejabat birokrasi pemerintah dipandang masih rendah dari sisi reponsibilitasnya.

4.5.2. Akuntabilitas Kinerja Pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara

Akuntabilitas dan efisiensi merupakan alur kinerja para Eselon II dalam menjalankan program kerja Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Persoalan akuntabilitas merupakan sebuah aspek terpenting dalam kinerja para aparatur Pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Hal ini, didasarkan pada pelaksanaan yang harus transparan serta memiliki dedikasi yang tinggi dalam kerja. Efisiensi juga mengarahkan para pegawai Pemerintah Kabupaten Aceh Utara agar lebih dinamis dalam menghemat waktu. Penghematan waktu dan juga memaksimalkan anggaran pada kinerja merupakan efisiensi dalam jalannya roda organisasi baik di dinas atau badan. Faktor yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan Bupati dalam meningkatkan kinerja pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara.

Intensitas kinerja juga melihat gaya kepemimpinan Bupati dalam menentukan akuntabilitas dan efisiensi para bawahannya yang dilihat dari aspek peran Bupati mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan Bupati dengan kinerja pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara. Aspek yang terpenting adalah kepatuhan dan sikap menjalankan segala komando dari pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja demi perkembangan organisasi.

Kinerja para aparatur pemerintah harus maksimal dimana adanya pelaksanaan program yang tepat sasaran. Akuntabilitas yaitu ketika melihat ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian pelaksanaan kegiatan program kebijakan pemerintah sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku. Nilai atau norma tersebut meliputi aspirasi dan tuntutan kebutuhan atau kepentingan publik dengan kegiatan atau pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini merupakan aspek terpenting dalam pola pelaksanaan program pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Akuntabilitas pejabat Eselon II dalam aspek pelaksanaannya serta penerapan aturan sesuai dengan prosedur merupakan kinerja yang elegan.

Arahan yang diberikan oleh Bupati dikoordinasikan dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Loyalitas kepada Bupati Aceh Utara sejalan dengan

tuntutan atau keinginan jajarannya sesuai dengan norma atau tata nilai yang berlaku di masyarakat. Namun dalam kenyataannya bahwa penerapan hukum atau aturan secara kaku serta loyalitas yang tinggi terhadap Bupati sering mengabaikan profesionalitas para pejabat Eselon II sehingga cenderung paternalistik. Namun disatu sisi kebijakan Bupati Aceh Utara juga mempertimbangkan usulan dan masukan dari jajarannya namun yang tidak bersifat umum.

Hasil di lapangan memperlihatkan bahwa sebagian pegawai pemerintah menyatakan selalu menerapkan peraturan dan loyal pada atasan. Namun aturan atau petunjuk dalam melaksanakan tugas dapat dikesampingkan jika ada petunjuk atau disposisi dari Bupati. Dengan demikian, pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara dalam menjalankan tugas dan fungsinya berpijak pada ketentuan atau peraturan yang memberikan arahan dalam berkerja. Hal ini, menjadi sebuah proses akuntabilitas kerja para pegawai yang dipimpin oleh pejabat Eselon II sehingga memberi gambaran tentang pelaksanaan program untuk kepentingan masyarakat.

Kondisi tersebut memberikan dampak bagi pejabat dan aparatur daerah lebih mementingkan penegakan hukum atau aturan dan kepentingan Bupati. Dampak tersebut berimbas kepada kinerja para pejabat eselon II dalam menunjang prestasi kerja sesuai tugas dan fungsinya. Akibatnya pejabat dan aparatur pemerintah daerah lebih reponsif terhadap peraturan baru yang memberikan arahan kerja dalam melayani masyarakat. Kinerja para pejabat Eselon II lebih akuntabel terhadap Bupati dibandingkan dengan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini dinyatakan oleh Sekda yang menyatakan:

“..... Dalam berbagai kesempatan kinerja yang dilakukan disampaikan pada pertemuan-pertemuan formal maupun forum pemimpin maupun dalam rapat kerja para pejabat eselon II karena akuntabilitas merupakan sebuah proses kinerja yang penuh tanggung jawab yang dilakukan pemerintah terhadap masyarakat mempunyai mekanisme yang telah ditetapkan walaupun pada kenyataannya banyak terjadi akuntabilitas kinerja pegawai pemerintah menurun hal ini disebabkan disiplin yang mulai menurun sehingga prestasi kinerja para pejabat eselon tidak akuntabel sehingga perlu adanya sebuah refleksi tentang bagaimana caranya memotivasi para pejabat eselon II Bupati Aceh Utara harus memberi dukungan maupun inovasi dari Aceh utara sehingga mampu memberikan optimalisasi terhadap akuntabilitas kinerja”. (Wawancara pada tanggal 16 September 2017)

Pada dasarnya landasan pembentukan organisasi pemerintah daerah, termasuk unit-unit organisasinya adalah mewujudkan akuntabilitas kinerja yang efisien. Harapannya publik mudah mengakses atau menggunakan pelayanan pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Namun pada kenyataannya urgensi kepentingan politik Bupati Muhammad Thaib lebih diprioritaskan sehingga akuntabilitas tidak terlalu nampak dalam pelaksanaannya. Rendahnya akuntabilitas birokrasi pada kinerjanya disebabkan asas loyalitas kepada Bupati sesuai instruksi dan arahan melalui Sekda. Hal ini menjadi indikator atau kriteria mempromosikan seseorang aparatur atau pejabat dalam jabatan yang lebih tinggi.

Efisiensi menjadi sesuatu keharusan bawahan kepada atasan atau Bupati. Hal tersebut diungkapkan juga oleh salah seorang Kepala Badan yang mengatakan bahwa:

“..... Efisiensi kinerja memunculkan akuntabilitas didalam kinerja para pejabat Eselon II sehingga memberikan sebuah respon positif bagi para eselon pengarah yang saya lakukan terhadap mereka agar lebih melihat sikap loyalitas dalam aspek kinerja namun juga aspek loyalitas tersebut tergantung dari tingkat kedisiplinan para Eselon II dalam bekinerja sehingga memberikan prestasi namun juga dibarengi dengan TPK yang diberikan kepada para Eselon II yang benar-benar berprestasi. Hal ini juga memunculkan akuntabilitas kinerja sehingga transparansi tercipta kemudian penghargaan juga diberikan bagi para Eselon II yang berlaku disiplin dalam berkinerja sehingga mampu meningkatkan efisiensi kinerja pejabat Eselon II di instansi yang mereka pimpin”. (Wawancara pada tanggal 16 September 2017)

Budaya loyal dalam birokrasi kepada Bupati menjadikan para aparatur pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara harus taat dan patuh terhadap peraturan. hal ini sering mengenyampingkan pelayanan bagi kepentingan publik. Padahal pelayanan terhadap publik yang perlu dioptimalkan sehingga adanya asas akuntabilitas. Faktor promosi juga berdampak sangat besar jika tidak menaati aturan dan prosedur yang telah diterapkan organisasi. Dampak pada promosi jabatan atau proses kenaikan pangkat atau golongan dalam menaati arahan dari Bupati. Namun hal tersebut tidak membuat kinerja para pejabat Eselon II kreatif dalam meningkatkan prestasi kerja hasil wawancara dengan salah satu Kepala Badan yang menyatakan:

“..... Kinerja para Eselon II terhadap pelaksanaan program pemerintah menunjukkan loyalitas dengan munculnya prestasi kerja seperti yang saya rasakan bahwa urgensi kinerja tergantung dari prestasi yang

dimunculkan dalam kinerja di instansi yang saya pimpin responsivitas tersebut tergantung dari efisiensi kerja para eslon dalam menghemat waktu serta anggaran yang dipergunakan dinamis instansi yang saya komandoi memberikan peluang bagi jajaran dalam memunculkan kreativitas maupun motivasi kerja dari pimpinan serta didukung dengan tunjangan yang memadai namun ada beberapa program pemerintah yang didukung dengan tunjangan yang memadai namun hal tersebut tergantung dari *political will* bupati dalam mendukung dan motivasi para pejabat eselon II di instansi ini saya lebih melihat prestasi kerja dibandingkan dengan motivasi serta dukungan penuh dari Bupati Aceh Utara". (Wawancara pada tanggal 20 Oktober 2017)

Paparan tersebut jelas menyatakan bahwa loyalitas kepada Bupati merupakan hal yang paling utama. Padahal kualitas peningkatan kinerja yang harus diprioritaskan karena berkenaan dengan potensi prestasi kerja. Namun jika loyalitas terhadap bupati minim maka dapat dipastikan akan adanya rotasi jabatan. Sementara pejabat eselon yang tidak sejalan dengan program serta kepentingan bupati akan dimutasi atau dibangkupanjangkan. Hal ini sering terjadi dalam tubuh pemerintah Kabupaten Aceh Utara. Bupati Aceh Utara sering menggunakan kekuasaan memaksa yang tidak tepat pada sasaran yang sebenarnya. Namun TPK diberikan kepada para birokrat yang berkinerja baik tetapi, jika para pejabat Eselon II kurang respond dan tidak disiplin maka TPK akan ditahan atau dipotong oleh Bupati. Hal ini juga patut diapresiasi dimana sikap Bupati Aceh Utara yang tegas terhadap bawahannya.

Kekuasaan memaksa oleh pemimpin dapat diterapkan apabila bawahan tidak produktif sebagai akibat dari rendahnya tingkat kemampuan atau kematangannya. Realita bahwa rata-rata pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana dan juga Magister dengan masa kerja di atas 15 (lima belas) tahun dan sebagian telah mengikuti pendidikan penjenjangan Spamen. Seharusnya asas loyal diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi dan untuk kepentingan pelayanan terhadap publik secara umum. Tentunya kekuasaan yang dipaksakan akan berakibat akuntabilitas pejabat menjadi rendah dan hanya mementingkan loyalitas terhadap bupati Aceh Utara.

Prestasi kerja perlu juga ditunjang dari aspek kesejahteraan para jajarannya dalam meningkatkan akuntabilitas kinerjanya. Efisiensi para penyebab Penyebab lainnya dapat dilihat pejabat publik sering lupa atau kurang menyadari bahwa yang sebenarnya yang berkuasa dan berdaulat adalah rakyat yang memiliki setiap kekayaan

daerah, sumber pendapatan daerah, kewenangan dan kekuasaan semuanya itu. Jika hal ini dapat disadarinya maka akuntabilitas pejabat publik dan birokrasi mestinya diletakan pada publik. Padahal akuntabilitas kinerja lebih kepada pelayanan publik dalam meningkatkan etos kerja sebagai pelayan masyarakat bukan dilayani

Kondisi ini mengakibatkan semakin rendahnya akuntabilitas kinerja para pejabat Eselon II dalam melayani masyarakat. Pejabat dan aparatur pemerintah, cenderung berpikir kerja baik atau tidak namun, tetap mendapat gaji dan anggaran setiap tahun yang dialokasikan sehingga organisasi pemerintah tidak memiliki terobosan yang baru. Hal ini disampaikan oleh salah seorang sebagai Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah mengatakan:

“..... Efisiensi kinerja para pejabat eselon II seperti yang saya lakukan di instansi ini melihat beberapa bawahan yang memiliki trobosan terbaru dalam efisiensi kinerja sehingga adanya transparansi dalam penggunaan anggaran hal ini yang memunculkan akuntabilitas kinerja selain itu juga respon para pegawai dalam bekerja untuk memunculkan prestasi kerja sehingga adanya progress yang jelas serta pemberian tunjangan berupa TPK sebagai sebagai rasionalisasi kesejahteraan jajaran dalam meningkatkan efisiensi serta akutabilitas kinerja sehingga ada sebuah sistematika kinerja selain kedisiplinan juga efektivitas kerja para bawahan sehingga instruksi dan ritme kerja yang diharapkan bupati tercapai namun kesejahteraan saya kira harus diperhatikan selanjutnya di institusi yang saya pimpin selalu menunggu instruksi dari bupati Aceh Utara sehingga memberikan responsibilitas yang tidak sesuai harapan sehingga segala pelaksanaan kebijakan semakin tidak memiliki profesionalitas kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara”.
(Wawancara pada tanggal 4 Oktober 2017)

Akuntabilitas pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara dapat juga dilihat dari ketaatan dan frekuensi laporannya kepada Bupati. Para pejabat Eselon II mengatakan selalu membuat laporan kepada Bupati sebagai wujud disiplin dan akuntabilitas secara berjenjang. Sedangkan yang memberikan keterangan serta membuat laporan. Realitas ini memperlihatkan pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara lebih akuntabel kepada Bupati, ketimbang ditujukan kepada publik. Pencermatan yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa loyalitas terhadap bupati yang paling penting. Namun, ada juga pelayanan publik yang memiliki akuntabilitas yang baik seperti diutarakan salah satu kepala dinas menyatakan bahwa:

“..... Disiplin dan efisiensi kinerja para eselon II merupakan aspek terpenting dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja hal ini yang

saya rasakan di kabupaten Aceh Utara namun kinerja didalam pelayanan terhadap publik pada aspek akuntabilitas merupakan sebuah proses dalam memunculkan prestasi kerja tentunya peran Bupati dalam mengoptimalkan tingkat kedisiplinan pegawai dilakukan dalam forum pimpinan maupun acara formal pemerintahan dimana Pak Muhammad Thaib selaku bupati Aceh Utara selalu menyampaikan informasi penting terhadap jajarannya namun bupati dalam mencermati kinerja eselon II seperti kami tidak seutuhnya memberikan penghargaan namun hanya pejabat eselon II tertentu saja yang diberikan *reward* tentunya akuntabilitas kinerja para bawahan menjadi tidak efisien dan akuntabel". (Wawancara pada tanggal 15 September 2017)

Dinas tersebut organ terpenting dalam pelayanan publik dalam memenuhi standarisasi pelayanan. Namun demikian pelayanan secara administrasi tersebut menjadi indikator tidak semua para pejabat Eselon II memiliki akuntabilitas yang tinggi. Namun demikian dinas terkait memiliki akuntabilitas pelayanan publik serta loyalitas kepada Bupati Aceh Utara. Akuntabilitas terhadap Muhammad Thaib bukan beralasan karena Bupati Aceh Utara tersebut terpilih dari kekuatan politik yang diperhitungkan di tingkat politik domestik. Artinya akuntabilitasnya lebih banyak disebabkan rasa takut dinilai tidak mengikuti arahan atau disposisi Bupati, sehingga upaya mengembangkan akuntabel berdasarkan nilai atau norma yang berlaku belum menjadi suatu keharusan yang dilakukan oleh setiap pejabat pemerintahan.

Efisiensi kinerja merupakan perbandingan terbaik antara input dan output dari kinerja yang dicapai. Secara ideal, kinerja dikatakan efisien apabila pejabat Eselon II dapat melaksanakan tugas sesuai dana, waktu dan fasilitas diperlukan atau dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau kegiatan. Begitupun mengenai sisi outputnya. Kinerja yang efisien harus mampu memberikan suatu hasil yang nyata sesuai dengan anggaran, waktu dan penggunaan fasilitas yang disediakan.

Realitas dilapangan menunjukkan bahwa pejabat Eselon II menyatakan unit instansinya sudah menetapkan standar kegiatan atau kerja dalam melayani masyarakat meliputi waktu, biaya dan kualitas layanan. Hal tersebut hasil perbincangan peneliti dengan Sekda Aceh Utara yang mengutarakan bahwa:

"..... Meningkatkan kinerja jajaran pejabat eselon II memberikan gambaran tentang like and dislike terhadap pengarah yang dilakukan oleh bapak Bupati dan sya sampaikan kepada para pejabat eselon II dilingkungan Pemerintah Aceh Utara namun akuntabilitas

kinerja dibarengi dengan seleksi terbuka para Pejabat eselon untuk menduduki posisi kepala Dinas maupun Badan di jajaran pemerintah Kabupaten Aceh Utara semua ini mengacu kepada efisiensi kinerja para kepala eslon dalam recrutmen pejabat Eselon II secara *The Right man and the Right Job* sehingga dapat dilihat dari susut pandang inovasi yang ditawarkan oleh para kepala Dinas maupun Badan dalam meningkatkan ritme kerja sesuai dengan keinginan dan Harapan Bupati Aceh Utara sehingga program kerja pemerintah targetnya tercapai". (Wawancara pada tanggal 16 September 2017)

Realita tersebut memberi gambaran standar efisiensi kinerja para pejabat Eselon II. Tentu peran pejabat Eselon II sangat penting dalam mewujudkan akuntabilitas kerja. Namun, aspek yang paling penting yaitu bagaimana menyelaraskan program pemerintah dengan kepentingan masyarakat. Hal ini diperlukan dalam menjalankan roda organisasi yang efisien. Dari hasil pengamatan bahwa setiap unit organisasi telah ada wadah penampung aspirasi dan pengaduan masyarakat mengenai kegiatan atau pelayanan yang diberikan tidak sesuai standar yang ditetapkan. Efisiensi kinerja para pejabat ditingkat II memberikan gambaran bahwa semua berdampak kepada jalannya roda organisasi pemerintah Kabupaten Aceh Utara.

•

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah penulis lakukan maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Muhammad Thaib (Cek Mad) selaku Bupati Aceh Utara dalam memimpin Pejabat Eselon II dilihat dari faktor *interpersonal role* sangat bergaya kepemimpinan yang paternalistik. Namun dalam faktor peran informasi (*informasional role*) dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam menerima laporan maupun informasi dari pejabat Eselon II dilaksanakan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang demokratis. Akan tetapi dalam perannya dalam pembuatan keputusan dan pengambilan keputusan dalam memimpin Pejabat Eselon II (*decisional role*) gaya kepemimpinan yang Bupati Aceh Utara dilakukan dengan gaya paternalistik serta kadang kala bersikap otoriter.
2. Kinerja pejabat Eselon II sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara. Dalam hal ini frekwensi kinerja pejabat Eselon II dilihat dari daya tanggap dan responsif belum terlaksana sesuai dengan visi dan misi maupun perencanaan strategis pembangunan Kabupaten Aceh Utara sehingga responsivitas pejabat Eselon II minim kreativitas sehingga menyebabkan tingginya frekwensi pengarahan atau intruksi dari Bupati. Pejabat Eselon II menjadi kurang inovatif dan kreatif dalam pengembangan program berdasarkan kebutuhan dan tuntutan aspirasi dari masyarakat dimana pejabat Eselon II hanya cenderung merespon kepentingan atau keinginan dari Bupati. Peran Bupati Aceh Utara dalam memberikan pengarahan dan motivasi atau dukungan kepada pejabat Eselon II belum memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja bawahannya dalam mencapai tujuan pembangunan daerah dengan meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat. Hal ini disebabkan peran Bupati di dalam memberikan pengarahan dan motivasi atau dukungannya secara berlebihan, sehingga daya tanggap;

responsibilitas dan akuntabilitas pejabat lebih ditujukan kepada kepentingan Bupati dari pada kepentingan masyarakat. Pada dasarnya pejabat Eselon II Kabupaten Aceh Utara mampu dan telah bekerja maksimal mewujudkan perkembangan kepentingan dan tuntutan aspirasi masyarakat di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun usaha mereka tersebut terbatas pada membangun komunikasi menampung aspirasi masyarakat, karena mempunyai kewenang menentukan untuk dapat dilaksanakan atau tidak sangat bergantung pada Bupati. Masih rendahnya kinerja pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara menunjukkan kepemimpinan Bupati yang tidak sesuai dengan situasi lingkungan organisasi dan tingkat kematangan atau bahawannya. Hal ini terlihat dari dominasi kepemimpinan Bupati dengan gaya instruksi dan konsultatif dengan intensitas pada pengarahan dan motivasi atau dukungan yang tinggi kepada bawahan yang diikuti pengawasan secara ketat dan penggunaan kekuasaan paksa, sehingga mematikan kreativitas dan inovasi bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tingkat ketaatan pejabat Eselon II Kabupaten Aceh Utara lebih banyak ditujukan kepada Bupati dengan menjalankan mekanisme atau prosedur administrasi pembangunan secara benar sesuai ketentuan yang berlaku akan tetapi hal ini bersifat pada usaha mencapai target fisik saja dari pada pemenuhan secara fungsional atau *outcome* yang berfaedah bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

5.2. Saran

1. Diharapkan gaya kepemimpinan Bupati tidak terlalu paternalistik sehingga konsep patrimonial tidak perlu terjadi sehingga instruksi yang diberikan oleh Bupati Aceh Utara sangat rasional dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Karakteristik atau gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara harus lebih memberikan dukungan maupun motivasi dalam mengarahkan jajarannya sesuai dengan visi, misi serta tujuan yang ingin dicapai. Meningkatkan komitmen Bupati dan pejabat Eselon II terhadap penjabaran visi-misi dan perencanaan strategis pembangunan daerah Kabupaten Aceh Utara. Untuk itu, perlu upaya mensosialisasikan mengenai kejelasan tujuan, peran dan arah organisasi di dalam membangun Kabupaten Aceh Utara dan diperlukan upaya penyesuaian kepemimpinan

Bupati dengan situasi lingkungan organisasi dan karakteristik tingkat kemampuan atau kematangan pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara sehingga mampu meningkat.

2. Diharapkan kinerja para pejabat Eselon II harus memiliki kreativitas dalam mengikuti ritme kerja atau gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara sehingga ada terobosan-terobosan baru bagi pelayanan publik. Peningkatkan kinerja Pejabat Eselon II harus diberikan penghargaan oleh Bupati sesuai dengan prestasi kerja yang dimunculkan sehingga bagi yang kinerjanya baik diberikan *reward* yang sepatasnya serta sebaliknya bagi yang kurang kreatif maka akan dilakukan rotasi jabatan. Bupati juga diharapkan dalam melakukan pergantian atau rotasi jabatan harus sesuai dengan kompetensi, disiplin ilmu dan rekam jejak maupun *track record* serta sesuai dengan bidangnya bukan berdasarkan *like* dan *dislike* dari Bupati sebagai pucuk pimpinan daerah. Selanjutnya pejabat Eselon II harus dilakukan uji kelayakan atau kepatutan (*Fit and Proper Test*) untuk menilai layak atau tidaknya memimpin sebuah dinas atau badan terkait di Kabupaten Aceh Utara. Menempatkan kepentingan dan aspirasi masyarakat supaya lebih diutamakan melalui pembuatan keputusan mengenai kebijakan publik di Aceh Utara dengan skala prioritas urgen dan penting bagi masyarakat. Budaya loyalitas kepada Bupati dan aturan atau petunjuk pelaksanaan yang berlebihan mestinya ditinggal dengan mengarahkan aparatur dan pejabat pemerintahan daerah untuk berkreativitas dan berinovasi dalam mewujudkan tujuan.

•

This page is intentionally left blank

DAFTAR PUSTAKA

- **Buku:**

- Ancok, Djamaludin. 2001. *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan pada Paska Krisis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: MAP UGM.
- Biyson, John M. 2001. *Perencanaan Strategis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Edisi 4.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Hadi, Sutrisno. 1995. *Statistik. Jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset
- Handoko, Hani. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Kaho J, Riwu. 1991. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Beberapa Faktor Yang Berpengaruh Pada Pelaksanaannya*. Jakarta: CV. Rajawali Press
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Kristiadi. J.B. 1994. *Administrasi Manajemen Pembangunan*. Jakarta: LAN RI.
- _____, 1997. *Dimensi Praktis Manajemen Pembangunan di Indonesia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Lynn, Laurence. 1996. *Public Management As Art, Science and Proffesion*. New Jersey: Catahan House Publisher Hic.
- Manulang, Marihot. 2015. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Cetakan ke-23.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Moleong, Lexy J, Dr. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Osborne, David and Peter Plastirk. 1996. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. The New York Times Book Review.

- Osborne, David dan Plastrik. 1997. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi menuju Pemerintahan Wirausaha*, terjemahan *Banishing Bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Jakarta: PPM
- Pratikno. 2002. *Keuangan Daerah: Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta: MAP UGM.
- Ramto, Bun Yamin. 1997. *Inovasi Kebijakan Publik Sebagai Strategi Menghadapi Dinamika Sosial dan Global*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Pemerintahan. FISIP - UNPAD 13 Desember 1997.
- Steers, M. Richard. 1997. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: PPM .
- Singarimbun, Masri dan Efendi Sofian. 1982. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S, Cetakan ke dua,
- Rasyid, Ryas. 1997. *Pembangunan. Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Politik pada IIP Jakarta.
- Robbins, P. Stephen & Coulter Mary. 2010. *Manajemen*, Edisi ke 10, Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, P. Stephen. 1998. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pentice - Hall Inc.
- Salim & Woodward. 1992. *Analisis Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Siagian, Sondang. P. 1984. *Proses Pengolahan Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suradinata. Ermaya. 1993. *Kebijakan Pembangunan dan Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Cetakan I. Bandung: CV Ramadan.
- Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali
- Thoha, Miftah, 1983, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Tjokroamidjoyo, Bintoro. 1981. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Wibawa, Samodra. 1996. *Kepemimpinan untuk Masyarakat Sipil*. JKAP Volume 1. Yogyakarta: MAP UGM.

• **Undang-undang/Peraturan Daerah:**

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Bandung: Citra Umbara.

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Bandung: Citra Umbara

Undang-undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)

Peraturan Bupati Aceh Utara Nomor 40 Tahun 2013 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Aceh Utara Tahun 2012-2016

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Aceh Utara (LAKIP 2015)

• **Jurnal**

Harahap, Nuansyah dan Heri Kuswanto. *Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Bagian Umum dan Perlengkapan Kantor Bupati Langkat*. Jurnal Administarsi Publik. Vol.6 No.2: 114-131.

Rasyid, Andis. 2013. *Analisis Gaya kepemimpinan Bupati Periode 2014-2019 di Kabupaten Sidrap*. Jurnal Ilmu Pemerintahan. Vol.6 No.1: 33-48

Rijal R, dkk. 2013. Analisis Kepemimpinan Bupati dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Pinrang. Jurnal Pemerintahan. Vol.6 No.1: 71-76

Octavina, Mutiara Aliefly, dkk. *Kepemimpinan Bupati dalam Meningkatkan Pembangunan (Studi tentang Kepemimpinan Bupati di Kabupaten Bangkalan 2003-2013)*. Jurnal Administrasi Publik. Vol.I No. 5: 910-917.

- Fataruba, Muchlis. 2014. *Analisis Gaya Kepemimpinan Pemerintahan Abdullah Vananth di Kabupaten Seram bagian Timur*. Jurnal POPULIS. Vol.8 No.2: 30-43
- Hardiyanti, Hernita. 2015. *Peran Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Birokrasi di Kecamatan Samboja Kabupaten Kutai Kertanegara*. *Ejournal Administrasi Negara*. Vol.3 No.1: 206-219
- Ningsih, Tri Wahyu dan Erni Zuhriyati. 2016. *Gaya Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Potensi Daerah dalam Bidang Pariwisata (Studi Kasus Bupati Gunungkidul 2011-2015)*. Jurnal Ilmu Pemerintahan: 1-14.

•

RIWAYAT PENULIS



Teuku Muzaffarsyah dilahirkan di Langsa, tanggal 09 Januari 1979. Kiprah dosen yang cool dan dekat dengan Mahasiswa ini memiliki kajian keilmuan yang spesifik dibidang Ilmu Pemerintahan dan Politik. Riwayat pendidikan beliau SD Negeri 6 Langsa, SMP Negeri 1 Langsa, SMA Negeri 1 Langsa, dan SMA Negeri 6 Yogyakarta tahun 1997 selanjutnya menyelesaikan S1 Ilmu Pemerintahan Fisipol di Universitas Gadjah Mada, S2 Administrasi Publik di Universitas Malikussaleh. Saat ini aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Politik FISIP Universitas Malikussaleh dan dipercaya menjabat sebagai Sekretaris pada Program Studi Ilmu Politik FISIP Universitas Malikussaleh.

Pak Pon panggilan akrab beliau oleh Mahasiswa ini pada tahun 2009 pernah mengikuti Program *Overseas Non Degree Training* bidang Public Management di University Kebangsaan Malaysia, menjadi Penceramah pada Seminar Pusat Pengajian Sejarah, Politik dan Strategi di Fakultas Sains Sosial Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia (2009), dan mengikuti Konvensyen Berakhirnya Agenda Zionis di Dewan Merdeka Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC) (2009). Selain itu beliau pernah menjadi Tim Penyusun Naskah Ujian Kegiatan Penjaringan dan Penyaringan Anggota Ad-Hoc (KIP) Kota Lhokseumawe dan Kabupaten Aceh Utara pada tahun 2018.

Karya Ilmiah yang dipublikasikan diantaranya: Keterwakilan Perempuan di DPRK Subussalam Tahun 2014 dalam Jurnal Politik dan Pemerintahan Universitas Malikussaleh (2016),

RIWAYAT EDITOR



Bobby Rahman lahir di Lhokseumawe tanggal 3 September 1984 yang merupakan seorang akademisi yang humble terhadap mahasiswa dalam menerapkan suasana Akademik di ruang kelas. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD Swasta Muhammadiyah 6 Lhokseumawe (1996), SLTP Swasta Muhammadiyah 3 Lhokseumawe (1999), SMA Negeri 1 Sewon Yogyakarta (2002), S1 Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Malikussaleh (2007), S2 Administrasi Publik Universitas Padjajaran (2011). Saat ini aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Politik FISIP Universitas Malikussaleh dan Dosen tamu pada beberapa perguruan tinggi di Lhokseumawe.

Bapak dosen yang humanis dan tegas ini selalu memberikan sumbangsih keilmuannya dalam bidang Ilmu social dan juga fokus terhadap kajian Kebijakan Publik dan Birokrasi. Riwayat jabatan yang pernah digeluti yaitu pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Ketua Mutu Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisip Unimal, Ketua Mutu Program Magister Administrasi Negara, dan saat ini sebagai Ketua Program Studi Ilmu Politik Universitas Malikussaleh.

Beliau saat ini menjabat sebagai Koordinator Wilayah I Sumatera Asosiasi Program Studi Ilmu Politik Indonesia (APSIPOL), terlibat pada kepengurusan Federasi Panjat Tebing Indonesia (FPTI) Kota Lhokseumawe. Aktif sebagai penulis dan pembicara pada beberapa forum diskusi dan konferensi.

Beberapa karya tulis yang pernah dipublikasikan dalam bentuk buku ber- ISBN diantaranya : Kebijakan Pengujian Kendaraan Bermotor : Kajian Implementasi dan Dampaknya di Aceh Utara (ISBN: 978-602-1373-08-8); Perizinan Terpadu (ISBN: 978-602-1373-84-2); dan

Determinasi Kemiskinan di Aceh (ISBN: 978-602-464-025-5). Penelitian yang dipublikasi: Kebijakan Pemerintah Dalam Membangun Break Water (Tanggul Pemecah Ombak) (Studi di Kota Lhokseumawe);

Jurnal yang terpublikasi : Pembangunan Berwawasan Budaya – Jurnal SUWA Tahun 2009; Remunerasi Berbasis Kinerja – Jurnal Suwa Tahun 2010); Implementasi Kebijakan Pengujian Kendaraan Bermotor (Studi Pada Dinas Perhubungan, Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara – Jurnal Transformasi Administrasi PKP2A IV LAN Tahun 2012; Mengukur Tingkat Kepuasan Pasien Dalam Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Kabupaten Aceh Utara – Jurnal SUWA Tahun 2013; Sosialisasi Kebijakan Konversi Minyak Tanah Ke LPG (Studi di Meunasah Keude Geudong Kecamatan Samudra Kabupaten Aceh Utara) - Jurnal MANTEKH Tahun 2014; Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah Menuju Akuntabilitas Publik – Jurnal SUWA Tahun 2014; Pro Kontra Rancangan Peraturan Daerah Lhokseumawe Tentang Larangan Duduk Secara Mengganggu Bagi Perempuan di Sepeda Motor – JIPSI Unikom Bandung Tahun 2014; Pentingnya Administrasi Publik Dalam Pembangunan – JAKTABANGUN Tahun 2015; Etika Politik Pejabat Publik di Indonesia – JPI Tahun 2015; Analisis Kondisi Motivasi Pegawai di Lingkungan Dinas Kebersihan Kota Lhokseumawe Dengan Menggunakan Teori Empat-Dorongan (JAKTABANGUN Tahun 2016; Standar Layanan Program BPJS Kesehatan – JPP Tahun 2016; Peran Ulama Dalam Resolusi Konflik Partai Lokal (Studi di MPU Kabupaten Bireun – JPP Tahun 2016; Perilaku Pemilih Pada Pemilu Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Lhokseumawe Tahun 2014 (Studi Partai Lokal Kota Lhokseumawe) – JPP Tahun 2016; Analisis Sektor Unggulan di Aceh Utara dan Aceh Timur – JAKTABANGUN Tahun 2016; Dampak Inflasi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Aceh Utara – Jaktabangun Tahun 2016; Pengaruh Dana Alokasi Khusus (DAK) dan Dana Alokasi Umum (DAU) Terhadap Belanja Modal Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara – JAKTABANGUN Tahun 2016; Pemikiran Politik Nur Cholis Madjid Tentang Agama dan Negara – JPP Tahun 2017; Resposibilitas Dinas Sosial dalam Upaya Penanggulangan Gelandangan dan Pengemis di Kota Lhokseumawe – JPP Tahun 2017; Pengaruh Pengawasan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Sakinah Kota Lhokseumawe – JAKTABANGUN Tahun 2017; Pengaruh Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Gampong Terhadap Pembangunan Infrastruktur Pada Gampong

Baloy Kecamatan Blang Mangat Kota Lhokseumawe – JAKTABANGUN Tahun 2017; Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Pengelolaan Pajak Daerah Pada Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Lhokseumawe; Analisis Perbedaan PAD Kabupaten Aceh Utara Sebelum dan Setelah Pemekaran Dengan Kota Lhokseumawe – JAKTABANGUN Tahun 2017; Evaluasi Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM Desa) Kecamatan Syamtalira Aron Kabupaten Aceh Utara (Survei Pada Desa Di Kecamatan Syamtalira Aron Kabupaten Aceh Utara) – JAKTABANGUN Tahun 2017;

Prosiding : Kondisi Politik Aceh dan Dampaknya pada Partisipasi Masyarakat Pada Pemilu Tahun 2014 (Studi di Kecamatan Nisam Kabupaten Aceh Utara) – disampaikan pada Seminar Nasional dan Call for Paper di Kampus Unikom Bandung Tahun 2017.

•

Buku ini merupakan hasil penelitian yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam memimpin pejabat Eselon II (periode 2012-2017) dengan fokus kajian pada permasalahan tentang bagaimana gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara dalam memimpin pejabat Eselon II serta bagaimana kinerja pejabat Eselon II di Kabupaten Aceh Utara dalam menrespon gaya kepemimpinan Bupati. Untuk menjawab permasalahan tersebut diatas maka teori yang digunakan yaitu teori kepemimpinan, teori gaya kepemimpinan, peranan pemimpin dan manajer serta kinerja pemerintahan dalam manajemen pemerintahan. Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif-kualitatif yang di iringi dengan teknik wawancara sebagai pengumpul data utama. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metode observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan data-data yang diperlukan yang tidak didapat dalam metode wawancara. Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan Muhammad Thaib sebagai Bupati Aceh Utara dalam memimpin pejabat Eselon II dilakukan dengan gaya demokratis dilihat dari penerimaan laporan maupun informasi dari pejabat Eselon II. Akan tetapi dalam peran sebagai pembuatan keputusan dan pengambilan keputusan gaya kepemimpinan Bupati dilakukan dengan gaya paternalistik serta kadang kala bersikap otoriter. Selanjutnya berkaitan dengan kinerja pejabat Eselon II dalam menerapkan gaya kepemimpinan Bupati Aceh Utara bahwa adanya dominasi kepemimpinan Bupati dengan gaya instruksi dan konsultatif dimana intensitas pada pengarahan dan motivasi maupun atau dukungan yang tinggi kepada pejabat Eselon II yang diikuti dengan pengawasan secara ketat dan penggunaan kekuasaan paksa sehingga mematikan kreativitas dan inovasi para pejabat Eselon II serta kinerja yang tidak maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pejabat Eselon II.

UNIMAL PRESS

ISBN 978-602-464-048-4



9 786024 640484