

KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT BUNGURAN TENGAH KABUPATEN NATUNA

Asmara Juana Suhardi¹, Bakran Suni², Mahyudin Syafei³

*Program Studi Administrasi Negara
Program Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak*

ABSTRAK

Camat Bunguran Tengah belum optimal melakukan peran kepemimpinannya dalam menerapkan prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawainya. Hal tersebut ditandai dengan kelemahan Camat dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi, kelemahan Camat dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya dan kelemahan Camat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya. Faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai tersebut antara lain; tidak sejalannya profesionalisme pegawai dengan profesionalisme Camat, sistem insentif yang tidak merata dan tidak tepat sasaran, keberadaan visi-misi yang tidak difungsikan sebagaimana mestinya (hanya menjadi penghias dinding ruangan kerja), struktur organisasi yang tidak menggambarkan hirarki dan pembagian tugas yang jelas, serta kerja sama yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Kata kunci: Kepemimpinan Camat, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Di Kabupaten Natuna pelimpahan kewenangan tersebut diatur melalui Peraturan Bupati (Perbub) Natuna Nomor: 02 Tahun 2009, tentang pelimpahan wewenang dari Bupati kepada Camat. Kewenangan yang dilimpahkan meliputi sembilan (9) bidang yaitu; bidang pemerintahan, bidang ekonomi dan pembangunan, bidang pendidikan dan kesehatan, bidang sosial dan kesejahteraan, bidang ketentraman dan ketertiban, bidang perizinan, bidang pembangunan kemasyarakatan, bidang pertanahan dan bidang perkotaan. Selain menjalankan kewenangan yang dilimpahkan tersebut, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor: 19 Tahun 2008, Camat juga berperan sebagai kepala wilayah (wilayah kerja dan tidak memiliki daerah kewenangan), karena ditugasi untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan, khususnya tugas-tugas atributif dalam mengkoordinir seluruh instansi pemerintahan di wilayah kerjanya, mengkoordinir penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban, mengkoordinir penegakan peraturan perundang-undangan, membina penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan, serta melaksanakan tugas pemerintahan yang belum dilaksanakan pemerintahan desa/kelurahan atau instansi pemerintahan lainnya di wilayah kecamatan tersebut.

Camat memiliki kekhususan dibanding dengan perangkat daerah lainnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mendukung pelaksanaan azaz

¹ Pegawai Negeri Sipil Dinas

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

desentralisasi yaitu adanya kewajiban untuk mengintegrasikan nilai-nilai sisio kultural, menciptakan stabilitas dalam dinamika politik, ekonomi, sosial dan budaya, mengupayakan terwujudnya ketentraman dan ketertiban wilayah sebagai perwujudan kesejahteraan rakyat dalam kerangka membangun integritas kesatuan wilayah. Dalam hal ini, fungsi utama Camat selain memberikan pelayanan kepada masyarakat, juga melakukan tugas-tugas pembinaan wilayah. Sehubungan dengan hal tersebut maka secara filosofis, pemerintah kecamatan tidak hanya perlu diperkuat dengan aspek sarana prasarana, sistem administrasi, keuangan dan kewenangan saja. Namun tidak kalah pentingnya adalah daya dukung kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawainya guna mewujudkan tujuan organisasi kecamatan dalam segala aspek. Termasuk dalam hal pelayanan administrasi yang dibutuhkan masyarakat guna memperoleh kartu tanda penduduk elektronik (E-KTP).

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa pemerintah kecamatan merupakan ujung tombak bagi pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh dukungan seluruh jajaran di wilayahnya, terutama dukungan kinerja para pegawainya. Untuk memperoleh dukungan seluruh jajaran secara efektif dan efisien, perlu diterapkan teknik atau prinsip kepemimpinan yang tepat dari seorang Camat. Sehubungan beratnya tugas dan kewajiban Camat tersebut, maka dalam menjalankan roda pemerintahan, melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, Camat harus memiliki kemampuan manajemen seluruh jajarannya agar dapat bekerjasama mewujudkan tujuan organisasi kecamatan. Khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk memberikan pelayanan administrasi E-KTP.

Hasil pra-penelitian di kantor Camat Bunguran Tengah Kabupaten Natuna, menunjukkan lemahnya dukungan dan perhatian pimpinan kepada para pegawainya. Sehingga diperlukan teknik tertentu dalam meningkatkan kinerja seluruh pegawainya, terutama dalam hal pelayanan administrasi E-KTP bagi masyarakat Kecamatan Bunguran Tengah. Para pegawai terkesan kehilangan motivasi kerja, sering menghindari tugas, kurang bertanggungjawab, tidak terkoordinir dan selalu meninggalkan kantor pada jam kerja. Perubahan perilaku pegawai ini terjadi sejak perubahan pimpinan di kantor Camat Bunguran Tengah. Padahal sebelumnya (Tahun 2008, 2009 dan 2010) Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah mendapat predikat sebagai kecamatan teladan tingkat Kabupaten Natuna, dalam hal kedisiplinan, pelayanan dan penyelenggaraan administrasi. Tentunya hal ini menimbulkan keluhan masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, dirasakan perlu untuk dilakukan penelitian yang mendalam tentang kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Camat Bunguran Tengah Kabupaten Natuna, sehingga diharapkan akan diperoleh korelasi tentang kepemimpinan yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah tersebut terutama dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang pengurusan administrasi E-KTP.

2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah kepemimpinan dan factor-faktor yang mempengaruhinya dalam memberikan pelayanan administrasi E-KTP kepada masyarakat pada Kantor Camat Bunguran Tengah Kabupaten Natuna.

3. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan penelitian adalah : Bagaimana kepemimpinan Camat meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi E-KTP kepada masyarakat di Kantor Camat Bunguran Tengah?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Pemimpin menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:874) diartikan sebagai orang yang melakukan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu. Kartono (1998:16) mengemukakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya berkemampuan mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas demi mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi. Beranjak dari pengertian ini muncul istilah kepemimpinan sebagai terjemahan dari *leadership*. Menurut Pamudji (1993:13) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang tertentu menuju tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Sejalan dengan pengertian ini, Effendi dalam Kartono (1998:34) mengemukakan bahwa kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

Manulang (1970:22), menyebutkan, “pembinaan dilakukan oleh pimpinan selaku atasan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya biasanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam tiga (3) hal, yaitu: pengetahuan tentang cara mengerjakan sesuatu, keahlian dalam menyelesaikan tugas dan sikap dalam mengerjakannya”. Sejalan dengan hal ini, Ki Hajar Dewantara dalam Sulistiyani (2008:112) menyarankan kepada para pemimpin untuk melakukan orientasi keadaan (situasi) dan orientasi posisi (*standing*) dalam pengertian konotatif, terhadap keberadaan yang dipimpin, melalui pendekatan perilaku; *ing ngarso sung tuladha* (di depan memberikan tauladan atau contoh), *ing madya mangun karsa* (di tengah memberikan semangat kerja atau motivasi), *tut wuri handayani* (di belakang mengawal jalannya tugas dan program).

Lebih lanjut Sulistiyani (2008:114), mengatakan bahwa secara implisit teori di atas memadukan antara peran yang harus dilakukan seorang pemimpin melalui kombinasi posisi dan situasi serta berinisiatif dalam posisi dan situasi yang dihadapi. Sebelum menentukan tindakan kepada bawahan, pemimpin harus jeli mengamati situasi dan kondisi, terutama menyangkut kemampuan bawahannya. Pemimpin harus mampu membuat bawahan atau pengikutnya agar mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi, terutama dalam organisasi publik. Allen, dalam Pasolong (2010:150), menyebutkan tiga (3) cara atau teknik memotivasi bawahan, yaitu:

1. Menginspirasi, dengan memasukkan semangat ke dalam diri bawahan. Inspirasi tersebut dapat dilakukan secara sengaja maupun tidak melalui kepribadian pemimpin, ketauladannya dan melalui pekerjaan yang dilakukan.
2. Mendorong, dengan merangsang bawahan untuk melakukan tugasnya melalui pujian, persetujuan, sanjungan dan bantuan.
3. Mendesak, dengan membuat bawahan membutuhkan, termasuk tekanan, paksaan dan jika perlu berupa ancaman.

Siagian (1991:24) menyatakan kepemimpinan merupakan upaya membawa bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, agar mereka merasa bahwa tujuan yang akan dicapai merupakan tujuan bersama. Selanjutnya Sukarno (1992:16) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses tertentu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin dapat dikatakan berperan, apabila pemimpin tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Memegang kemudi organisasi dengan membawa organisasi ke tempat tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Dapat berperan selaku katalisator, artinya dapat meningkatkan jalannya roda organisasi.
- c. Dapat berperan selaku integrator, artinya dapat membaaur sesama anggota

- organisasi tanpa memperhatikan status dari masing-masing anggota.
- d. Dapat berperan selaku bapak, artinya dapat memberikan bimbingan, pengarahan dan berbagai petunjuk melalui pendekatan.
 - e. Dapat memainkan peranan selaku pendidik, artinya selalu dapat memberikan masukan atau koreksi terhadap anggota organisasi apabila cara kerjanya dirasakan kurang efektif.

Sarwoto (1991: 118) mengemukakan bahwa perilaku pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terdiri dari:

- a. Perilaku menggerakkan, dengan didukung oleh komunikasi dua arah.
- b. Perilaku mendukung, pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah.

Perilaku kepemimpinan berkaitan erat dengan gaya yang diterapkan seorang pemimpin dalam melakukan perintah, instruksi, ajakan atau arahan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan ini biasanya dipengaruhi juga oleh paham yang dianutnya. Effendi dalam Kartono (1998:59) menyebutkan ada 3 (tiga) macam gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya kepemimpinan otoriter, (2) Gaya kepemimpinan demokratis, dan (3) Gaya kepemimpinan bebas. Menurut Effendi, seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan otoriter biasanya selalu menggantungkan segala hal kepada kekuasaan formalnya. Organisasi dipandang seakan-akan milik pribadi, selalu mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi, kekuasaannya bersumber pada statusnya sebagai pemimpin formal dan para pengikutnya hanya sebagai alat yang harus tunduk pada keputusannya. Pemimpin otoriter biasanya tidak mau menerima kritik, saran, pendapat dan tidak mau berunding dengan bawahannya. Sebaliknya gaya kepemimpinan demokratis selalu memandang manusia sebagai makhluk yang bermartabat dan patut dihormati. Dalam menggerakkan pengikutnya pemimpin demokratis lebih mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi, mau menerima kritikan, saran, pendapat dan selalu mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta selalu berbagi informasi kepada pengikutnya. Sedangkan gaya kepemimpinan bebas cenderung menimbulkan masalah atau kekacauan, dimana pemimpin cenderung hanya mengikuti keinginan bawahannya. Pemimpin gaya bebas hanya berperan sebagai perantara saja dalam menyajikan informasi kepada kelompoknya.

Selanjutnya Effendi (1982: 60) mengemukakan bahwa setiap tingkatan kepemimpinan harus dapat menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien, sehingga dapat dikatakan efektivitas kepemimpinan itu mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Mahir dalam masalah taktis dan teknis.
- b. Mengetahui diri sendiri dan selalu mencari atau mengusahakan perbaikan-perbaikan.
- c. Meyakinkan diri bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi dan dijalani.
- d. Mengetahui bawahannya dan memelihara kesejahteraan mereka.
- e. Memberikan tauladan dan contoh yang baik.
- f. Menumbuhkan rasa tanggung jawab di kalangan bawahan.
- g. Membuat keputusan yang sehat dan tepat.
- h. Memberikan tugas dan pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan kemampuannya.
- i. Bertanggung jawab terhadap setiap tindakan yang dilakukannya.

Prinsip-prinsip dalam memimpin tersebut menurut Steers (2002:206) harus memenuhi beberapa kriteria atau indikator yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur efektivitas fungsi organisasi yang sedang dipimpin, yaitu:

- a. Kemampuan menggerakkan organisasi untuk menyesuaikan diri.
- b. Kemampuan meningkatkan produktivitas.

c. Kemampuan menciptakan kepuasan kerja.

Steers menjelaskan bahwa kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan seorang pemimpin menggerakkan organisasi guna mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi dalam suatu lingkungan. Termasuk di dalamnya sifat kelenturan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Produktivitas menurut Steers adalah terdapatnya korelasi terbaik antara masukan dengan keluaran, artinya suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang besar. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses pelayanan dan produksi berlangsung tepat waktu. Sedangkan kepuasan kerja menurut Steers merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam institusi/organisasi. Tingkat kepuasan kerja individu terjadi apabila imbalan yang diperoleh sesuai dengan bermacam-macam aspek situasi tugas dan organisasi tempat bekerja tersebut.

Sulistiyani (2008:151), menyebutkan idealnya kepemimpinan memperhatikan teknik-teknik memimpin dalam hal-hal sebagai berikut, yaitu:

1. Teknik Memberi Perintah
2. Teknik Menegur
3. Teknik Menghargai
4. Teknik Menerima Saran
5. Teknik Memelihara Identitas
6. Teknik Mengenal Anggota/Bawahan Baru
7. Teknik Menciptakan Disiplin Kelompok

Lebih lanjut Sulistiyani menegaskan bahwa, teknik-teknik memimpin tersebut, harus dimiliki oleh para pemimpin sebagai sebuah skill dalam memimpin, agar pemimpin dapat melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik, karena efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada penguasaan seseorang pemimpin terhadap kecakapan teknis itu. Sejalan dengan pendapat ini, Streers (1985: 188), mengemukakan cara atau teknik meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam suatu organisasi meliputi lima cara, yaitu:

- a. Pemilihan dan penetapan manajemen.
- b. Pendidikan bawahan.
- c. Memberikan imbalan pada prestasi kerja.
- d. Teknik pengaturan organisasi.
- e. Perencanaan sistem imbalan dari organisasi.

2. Kinerja Pegawai

Konsep kinerja atau *performance* adalah sebagai pencapaian hasil. Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Kusriyanto dalam Anwar (2005:9) menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedangkan Anwar (2005:9) mengatakan bahwa kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:570) mengandung pengertian sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Dalam pengertian lainnya, kinerja sebagai hasil dari istilah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Dalam rangka penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, Dwiyanto (1995:11) menyebutkan lima indikator dalam penilaian kinerja birokrasi pelayanan publik, yaitu:

1. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai

rasio antara input dan output.

2. Kualitas layanan. Kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk tentang organisasi publik muncul karena ketidakpastian dan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.
3. Responsivitas yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas menunjukkan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang baik atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas yaitu menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat.

Menurut Kumorotomo dalam Dwiyanto (2002:20) bahwa kriteria yang dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain sebagai berikut:

1. Efisiensi.
2. Efektivitas.
3. Keadilan.
4. Daya Tanggap.

Berbeda dengan pendapat Zeitham dkk dalam Yudoyono, (2002:175) yang mengemukakan, bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator, yaitu:

1. *Tangibles* atau tampilan fisik, artinya penampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *providers*.
2. *Realibility* atau realibilitas adalah kemampuan dalam pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*.
4. *Empathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *providers* kepada *customers*.

Lenvinne dalam Gaffar (2002:175) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* and *accountability*. Menurut Karyadi (2003:22), bahwa faktor yang dapat berperan dan mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah profesionalisme, sistem insentif, visi-misi, struktur organisasi dan kerja sama.

Senada dengan hal tersebut di atas, Pasolong (2010:222-224) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi adalah : kemampuan, kemauan, energy, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, kejelasan tujuan dan keamanan.

3. Pelimpahan Kewenangan

Kamus besar bahasa Indonesia (2007:222), mendefinisikan wewenang sama dengan kewenangan yaitu sebagai hak dan kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan membuat keputusan, memerintah dan melimpahkan tanggungjawab kepada orang atau badan lain. Sementara itu, Marbun (2003:122) memberikan pengertian berbeda antara kewenangan dengan wewenang. Menurutnya, kewenangan (*authority*, *gezag*) adalah kekuasaan yang diformalkan baik terhadap segolongan orang tertentu maupun terhadap suatu bidang pemerintahan tertentu secara utuh. Sedangkan wewenang (*competence*, *bevoegdheid*) hanya menyangkut bidang tertentu saja. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Murtir (2005:63)

menyimpulkan bahwa kewenangan adalah merupakan kumpulan dari wewenang-wewenang (*rechtsbevoegdheden*). Sedangkan wewenang itu sendiri menurutnya, merupakan kemampuan untuk melakukan suatu tindakan hukum publik atau kemampuan bertindak yang diberikan untuk melakukan hubungan hukum.

Lebih lanjut Murtir mengatakan bahwa penerima wewenang bertanggungjawab dan bertanggungjawab atas segala akibat negatif yang timbul dikemudian hari. “Tanggungjawab internal dan eksternal pelaksanaan wewenang yang diberikan, didistribusikan atau didelagasikan itu, sepenuhnya berada pada penerima wewenang. Pertanggung-jawaban internal diwujudkan dalam bentuk laporan pelaksanaan wewenang tersebut, sedangkan pertanggung-jawaban eksternal adalah pertanggung-jawaban terhadap pihak ketiga apabila dalam melaksanakannya melahirkan akibat kerugian bagi pihak lain”.

Murtir (2005:65-66), juga menyebutkan syarat-syarat pendelegasian atau pelimpahan wewenang, sebagai berikut:

1. Pelimpahan wewenang harus definitif, artinya delegans tidak dapat lagi melimpahkan kewenangan yang diterima itu kepada pihak lain.
2. Pelimpahan wewenang harus berdasarkan ketentuan hukum, artinya pelimpahan hanya dimungkinkan kalau ada ketentuan untuk hal tersebut dalam peraturan perundang-undangan.
3. Pelimpahan kewenangan tidak kepada bawahan, artinya dalam hubungan hirarki kepegawaian tidak diperkenankan adanya pelimpahan kewenangan.
4. Kewajiban memberikan keterangan atau penjelasan, artinya delegans berkewajiban untuk meminta penjelasan tentang pelaksanaan wewenang tersebut.
5. Peraturan kebijakan, artinya delegans memberikan instruksi atau perintah tentang penggunaan wewenang tersebut.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Tipe penelitian ini adalah deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Bunguran Tengah. Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Camat Bunguran Tengah dan nara sumber yang dipilih adalah Camat, Sekretaris Kecamatan (Sekcam), para Kepala Seksi (Kasi) dan Kepala Sub Bagian (Kasubbag) di lingkungan Kantor Camat Bunguran Tengah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi dengan alat berupa pedoman observasi, pedoman wawancara dan dokumentasi

HASIL PENELITIAN

A. Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Camat Bunguran Tengah, diketahui bahwa Camat belum sepenuhnya melakukan peran yang menerapkan prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat kepada para pegawainya. Hal tersebut ditandai dengan kelemahan dan tidak optimalnya Camat dalam menciptakan ketiga parametaer di atas. Camat tidak optimal dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi. Selain itu Camat juga tidak optimal dalam meningkatkan produktivitas untuk mencapai target kerja sesuai Perbub. Nomor: 02 Tahun 2009, dan belum menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya.

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kantor Camat Bunguran Tengah sebagai salah satu institusi pelayanan publik dituntut agar memiliki pegawai yang mampu menunjukkan kinerja yang tinggi, sehingga terwujud efektivitas pelayanan yang maksimal. Tugas dan fungsi organisasi Pemerintah

Kecamatan Bunguran Tengah dalam pelayanan publik khususnya bidang pengurusan administrasi E-KTP, dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja seksi pemerintahan, yang mendapat tugas dan tanggungjawab khusus dalam memberikan pelayanan administrasi E-KTP kepada masyarakat Bunguran Tengah. Hasil interpretasi tersebut dinilai melalui katagori tinggi, sedang dan rendah. Hasil interpretasi dinilai tinggi apabila ditandai adanya penyesuaian tugas pokok dan fungsi organisasi dengan peraturan yang berlaku, adanya uraian tugas yang berlaku, adanya pendelegasian wewenang dan adanya petugas khusus yang ditunjuk. Begitu juga terhadap pencapaian semua target yang dibebankan kepada organisasi, minimal di atas 60% dan tidak terjadi keluhan pegawai, baik terhadap suasana kerja, beban tugas dan tanggungjawab, lingkungan kerja, proporsi insentif yang diterima dan lain-lain.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada Camat dan Kasi. Pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah, yang kemudian dilakukan penilaian melalui parameter yang telah ditentukan di atas, dapat diketahui bahwa kemampuan menyesuaikan diri para pegawai di Kantor Kecamatan Bunguran Tengah, khususnya dalam memberikan pelayanan administrasi E-KTP kepada masyarakat belum didukung sepenuhnya oleh Camat. Sehingga masih selalu mendapat keluhan dari masyarakat setempat, terutama terhadap rendahnya kinerja para pegawai dan kepemimpinan Camat Bunguran Tengah. Hasil wawancara informan dapat diketahui bahwa, untuk mengurus administrasi E-KTP tidak bisa ditetapkan waktu penyelesaian yang pasti. Apabila persyaratannya lengkap dan Camat yang akan menandatangani formulir permohonan kepada instansi pelaksana berada ditempat, maka waktu untuk memproses administrasi E-KTP di kecamatan hanya memakan waktu paling lama 2 (dua) jam. Namun kendalanya Camat selalu tidak berada di tempat, sehingga masyarakat harus datang berulang kali dan biasanya memakan waktu sampai berminggu-minggu. Selanjutnya berdasarkan observasi selama penelitian ini berlangsung, untuk mendapatkan E-KTP masyarakat harus datang ke tempat perekaman data di ruangan seksi pemerintahan Kantor Camat Bunguran Tengah, dengan membawa persyaratan berupa surat keterangan RT yang diketahui Ketua RW, surat pengantar Kepala Desa/Lurah, KK, kutipan akte kelahiran, kutipan akte nikah (bagi yang belum berumur 17 tahun), paspor, surat izin tinggal tetap dan surat keterangan cacatan kepolisian (bagi orang asing), surat keterangan kepala suku/ketua adat setempat (bagi suku terasing), surat keterangan kehilangan/kerusakan dari kepolisian (bagi yang mengalami musibah) . Semua persyaratan tersebut di fotocopi 2 (dua) rangkap dan dijadikan 2 (dua) berkas. Berkas pertama untuk arsip Kantor Camat Bunguran Tengah dan berkas kedua untuk dijadikan lampiran yang akan disertakan dalam formulir permohonan Camat kepada instansi pelaksana (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Natuna). Sedangkan dokumen aslinya setelah diteliti (verifikasi dan validasi) oleh petugas registrasi di kantor Camat Bunguran Tengah, langsung dikembalikan kepada pemiliknya. Setelah verifikasi dan validasi serta perekaman terhadap data pemohon selesai, selanjutnya dilakukan pomotretan. Sesuai ketentuan pasal 20, PP Nomor 25 Tahun 2008, bagi penduduk yang lahir pada tahun ganjil dipotret dengan latar belakang foto berwarna merah, sedangkan bagi yang lahir pada tahun genap akan dipotret dengan latar belakang foto berwarna biru. Bagi wanita muslim boleh berjilbab dengan ketentuan 70% tampak wajah. Kemudian dilakukan perekaman tandatangan pemohon, sidik mata dan sidik jari pemohon. Setelah semua proses tersebut selesai barulah petugas memproses dan mengajukan formulir untuk ditandatangani oleh Camat.

Selanjutnya diketahui juga bahwa, petugas pelayanan pada seksi pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah masih menjadikan petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis serta prosedur pelayanan E-KTP sebagai acuan utama dalam pelayanan publik dan

bukan mengacu kepada keinginan atasan semata. Pelayanan yang mengupayakan konsep pelayanan prima dan mengedepankan kepentingan masyarakat tersebut, menggambarkan tingkat kemampuan menyesuaikan diri para pegawai pada seksi pemerintahan dalam pelayanan publik. Dalam hal ini pelayanan yang diberikan mengutamakan kepuasan dan keadilan bagi masyarakat sebagai pengguna jasa. Seharusnya semua kemampuan dan sumber daya yang dimiliki petugas registrasi tersebut dikonsentrasikan hanya untuk melayani proses administrasi pengajuan E-KTP saja, karena tugas tersebut membutuhkan waktu, pikiran dan tenaga yang khusus. Namun dalam observasi selama penelitian ini berlangsung terlihat bahwa 4 (empat) orang petugas yang mengurus administrasi E-KTP juga melakukan tugas lain di lingkungan seksi pemerintahan, seperti melayani urusan surat tanah (alas hak), membina apartur dan administrasi desa, membantu kepala seksi ketika mengadakan penyuluhan ke desa-desa, merekap dan membuat laporan kependudukan dan lain-lain.

Kemampuan pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dalam mengenali, merespon dan melakukan perubahan atas tuntutan dan aspirasi masyarakat cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya sarana dan saluran komunikasi untuk menampung keluhan masyarakat. Menurut informan bahwa, Pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah bahwa saran, keluhan dan aspirasi yang disampaikan, baik secara langsung maupun melalui kotak saran biasanya akan dibahas untuk direalisasikan dalam bentuk kebijakan, kegiatan maupun prosedur pelayanan. Walaupun diakui bahwa sejak 2 (dua) tahun terakhir pembahasan tersebut belum pernah dilakukan, karena kesibukan pimpinan. Gambaran tentang parameter kecepatan waktu pelayanan dan keramahan petugas, antara lain dikemukakan oleh masyarakat yang mengurus permohonan E-KTP bernama Jumari (58 tahun). Warga Dusun II Desa Harapan Jaya itu mengatakan bahwa dirinya sudah sebulan menunggu dan sudah 4 (empat) kali datang ke Kantor Camat Bunguran Tengah untuk menanyakan E-KTP yang diajukannya, namun petugas selalu menjawab bahwa Camat sedang tidak berada di tempat sehingga formulir permohonan ke instansi pelaksana belum ditandatangani dan belum bisa diambil untuk ditindak-lanjuti.

Berdasarkan hasil observasi selama penelitian ini berlangsung, Camat Bunguran Tengah memang jarang berada di tempat. Sementara jarak tempat tinggalnya dengan kantor kurang lebih 20 KM (di Jemengan, Kelurahan Ranai, Kecamatan Bunguran Timur). Sejumlah pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah mengatakan bahwa Camat Bunguran Tengah selain sering melaksanakan tugas ke luar daerah, juga mempunyai kesibukan lain sebagai Ketua Lembaga Adat Melayu (LAM) yang secara otomatis merangkap tugas sebagai penasehat Bupati Natuna bidang kebudayaan dan adat istiadat. Hasil wawancara kepada sejumlah nara sumber dan hasil observasi selama penelitian ini berlangsung dapat diprediksi bahwa kemampuan menyesuaikan diri para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah, khususnya dalam pelayanan administrasi E-KTP dikategorikan bernilai sedang, walaupun tidak didukung oleh Camat. Camat Bunguran Tengah belum optimal melakukan peran kepemimpinan guna meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri para pagawainya, sehingga berdampak menurunnya kinerja pegawai secara keseluruhan. Kelemahan atau kurang optimalnya Camat dalam meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri tersebut ditandai dengan tidak adanya uraian tugas yang jelas bagi pegawai pada seksi pemerintahan sesuai Perbub. Natuna Nomor: 43 Tahun 2009, tidak ada pendelegasian kewenangan kepada Sekcam. untuk menandatangani formulir permohonan E-KTP, selalu menimbulkan keluhan masyarakat pengguna jasa karena selalu meninggalkan kantor untuk keperluan lain, tidak adanya target waktu penyelesaian administrasi dan lain-lain.

2. Kemampuan Meningkatkan Produktivitas

Berdasarkan hasil observasi selama penelitian ini berlangsung, tidak pernah disaksikan kegiatan yang bertujuan memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai, baik dalam bentuk apel, upacara maupun rapat-rapat pembinaan. Pengarahan dan bimbingan Camat Bunguran Tengah kepada pegawainya hanya bersifat individual kepada personil tertentu yang diinstruksikan langsung untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Memperhatikan hasil observasi dan wawancara di atas, dipradiksikan bahwa dalam hal ini Camat tidak memanfaatkan keberadaan struktur organisasi yang tersedia dalam berkoordinasi dan dalam melakukan instruksi. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, para pegawai hanya berpedoman pada aturan yang berlaku dengan mengacu pada mekanisme dan budaya kerja yang telah dibentuk oleh Camat terdahulu. Padahal idealnya tetap diperlukan penyegaran dengan merombak pembagian tugas dan pembinaan yang berkesinambungan kepada pegawai. Merujuk pada hasil dokumentasi terhadap arsip laporan harian camat (LHC) Bunguran Tengah kepada Bupati Natuna melalui Kepala Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, tahun 2007 sampai 2010 dapat diketahui bahwa jenis-jenis apel dan upacara yang pernah menjadi agenda rutin Kantor Camat Bunguran Tengah adalah sebagai berikut:

1. Apel pagi
2. Apel setiap hari Senin pagi
3. Upacara Tujuhbelas Hari Bulan
4. Upacara Hari Besar Nasional

Sedangkan kegiatan rapat dalam rangka pembinaan dan peningkatan produktivitas kerja yang pernah menjadi agenda rutin Kantor Camat Bunguran Tengah tahun 2007 sampai 2010, adalah sebagai berikut:

- a. Rapat rutin staf
- b. Rapat rutin aparatur
- c. Rapat bulanan staf
- d. Rapat khusus

Selain kegiatan pembinaan melalui apel, upacara dan rapat-rapat tersebut menurut Kasi.Trantib Kecamatan Bunguran Tengah, masih ada beberapa kegiatan pembinaan secara rutin dan berkesinambungan seperti gotong-royong masal secara bergilir pada setiap fasilitas umum, pengajian-pengajian keagamaan (Pengajian aparatur, pengajian ibu-ibu dan pengajian khusus pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah) dan kunjungan kepada masyarakat yang tertimpa musibah. Berdasarkan keterangan finforman diketahui bahwa, Pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah sejak dua tahun terakhir ini LHC yang dilaporkan kepada Bupati isinya selalu fiktif atau direkayasa demi kepentingan persyaratan administrasi. Diketahui juga bahwa motivasi pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dalam bekerja semakin menurun yang mengakibatkan mekanisme dalam proses pelayanan dan pekerjaan banyak mengalami masalah, sehingga produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan pun mengalami penurunan. Berdasarkan kondisi ini dapat diprediksikan bahwa Camat Bunguran Tengah tidak optimal dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Bahkan mekanisme dan budaya kerja yang pernah terbentuk dengan prestasi yang membanggakan di Kantor Camat Bunguran Tengah berubah total. Dampaknya selain berpengaruh secara langsung pada menurunnya motivasi kerja pegawai yang mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai secara umum, juga banyak menimbulkan keluhan masyarakat akibat banyak pekerjaan yang terbengkalai, stagnan dan berkualitas rendah.

3. Kemampuan Menciptakan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa, kepuasan kerja pegawai bersifat relatif. Mengacu pada hasil dokumentasi terhadap arsip dokumen

pelaksanaan anggaran SKPD Kecamatan Bunguran Tengah tahun anggaran 2012, bahwa APBD Kabupaten Natuna mengalokasikan anggaran untuk SKPD Kecamatan Bunguran Tengah sebesar Rp. 2.005.089.204' (Dua Milyar Lima Juta Delapan Puluh Sembilan Ribu Dua Ratus Empat Rupiah), yaitu untuk belanja langsung sebesar Rp. 985.675.000' (Sembilan Ratus Delapan Puluh Lima Juta Enam Ratus Tujuh Puluh Lima Ribu Rupiah) dan belanja tidak langsung sebesar Rp. 1.019.414.204' (Satu Milyar Sembilan Belas Juta Empat Ratus Empat Belas Ribu Dua Ratus Empat Rupiah). Anggaran belanja tidak langsung tersebut, dialokasikan untuk pembayaran gaji dan tunjangan pegawai sebesar Rp. 524.039.204' (Lima Ratus Dua Puluh Empat Juta Tiga Puluh Sembilan Ribu Dua Ratus Empat Rupiah) dan untuk pembayaran tambahan penghasilan pegawai sebesar Rp. 495.375.000' (Empat Ratus Sembilan Puluh Lima Juta Tiga Ratus Tujuh Puluh Lima Ribu Rupiah). Sedangkan anggaran belanja langsung dialokasikan untuk program pelayanan administrasi perkantoran, program peningkatan sarana dan prasarana aparatur, program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dan program peningkatan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan, penetaan serta pengembangan wilayah. Waktu kerja seluruh instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Natuna, termasuk di dalamnya Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah dan jajarannya, mulai jam 08.00 WIB sampai jam 14.00 WIB, waktu istirahat jam 12.00 WIB sampai jam 13.00 WIB kecuali hari Jumat waktu istirahatnya mulai jam 11.00 WIB sampai jam 13.00 WIB. Hari kerja mulai Senin sampai Jumat, sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur. Berdasarkan hasil observasi dan penuturan sejumlah nara sumber tersebut menunjukkan bahwa peran kepemimpinan Camat Bunguran Tengah belum optimal dalam menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya. Dampaknya antara lain, banyak pegawai yang tidak disiplin memanfaatkan jam kerja, banyak pegawai dan masyarakat yang mengeluh, banyak pegawai yang menghindari pekerjaan dengan mencari kegiatan lain yang menghasilkan tambahan penghasilan dan lain-lain. Salah satu penyebabnya dipradiksikan akibat komunikasi atau pembiayaan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dan akibat adanya perbedaan antara pandangan Camat tentang pengertian kepuasan kerja dengan orientasi kebutuhan para pegawainya. Camat berpandangan bahwa kepuasan kerja tercipta apabila para pegawai mampu mensyukuri nikmat yang diberikan Allah SWT, sehingga terkesan mengabaikan tuntutan pegawai berupa materi, motivasi, pengakuan atas hasil pekerjaannya, aktualisasi diri, situasi dan kondisi yang menyenangkan, kebebasan berkreasi dan berinovasi dan lain-lain.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah

Kinerja pegawai kantor Camat Bunguran Tengah dapat dilihat dari perbandingan *output* dan *outcome* yang dicapai dengan peran serta masing-masing pegawai persatuan waktu. Pengukuran kinerja pegawai tersebut perlu dilakukan secara berkala sesuai kebutuhan organisasi Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah, agar keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi dapat diketahui. Sehingga segala hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi dapat diminimalisir, keberhasilan dapat dipertahankan atau ditingkatkan dan kegagalan dapat diantisipasi sejak dini. Dalam rangka pengukuran/penilaian kinerja organisasi pelayanan publik pada umumnya atau kinerja pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah khususnya, ada lima indikator yang dapat dijadikan acuan yaitu, tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai, kualitas pelayanan kepada masyarakat, responsivitas pelaku pelayanan, tanggungjawab dan akuntabilitas dalam pelayanan. Faktor yang berperan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah, terutama dalam pelayanan administrasi E-KTP diantaranya adalah profesionalisme Camat Bunguran Tengah dan pegawainya, sistem

insentif kepada pegawai atau petugas khusus, visi-misi organisasi Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah, struktur organisasi Kantor Camat Bunguran Tengah dan kerja sama dalam struktur organisasi Kantor Camat Bunguran Tengah.

1. Profesionalisme

Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa kedisiplinan dan tanggungjawab para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dalam pemanfaatan waktu kerja sejak 2 (dua) tahun terakhir mengalami penurunan. Perubahan perilaku tersebut menandakan bahwa pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah sedang mengalami degradasi atau penurunan motivasi kerja, sebagai dampak dari tidak terwujudnya kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Menurut penuturan sejumlah nara sumber dan merujuk pada hasil observasi selama penelitian ini berlangsung, dapat diprediksi bahwa komunikasi dan peran kepemimpinan Camat Bunguran Tengah belum mengutamakan pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga tidak optimal melakukan upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Merujuk pada hasil observasi selama penelitian ini berlangsung juga diketahui bahwa sejak 2 (dua) tahun terakhir banyak pandangan negatif yang terbentuk tentang kepemimpinan dan pelayanan di Kantor Camat Bunguran Tengah. Terutama muncul karena ketidakpastian dan ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah. Padahal sebagaimana hasil penelitian yang dipaparkan dalam Bab.III, pelayanan prima yang mengedepankan kepuasan pengguna jasa yang tertuang dalam misi kecamatan tersebut, pernah menjadi komitmen pelayanan di Kantor Camat Bunguran Tengah. Berdasarkan observasi dapat dilihat bahwa komitmen terhadap prinsip pelayanan prima itu masih melekat dan mewarnai setiap proses dan prosedur pelayanan di Kantor Camat Bunguran Tengah, sehingga sampai kini para pegawainya masih memiliki responsivitas dan tanggungjawab yang tinggi dalam bekerja.

Responsifitas merupakan kemampuan pegawai untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsifitas bagi pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah ditandai dengan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan hasil observasi selama penelitian ini berlangsung, para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah sangat peka merespon berbagai perubahan dan tuntutan kebutuhan tersebut. Begitu juga halnya terhadap tanggungjawab, yang ditandai dengan terlaksananya prinsip-prinsip administrasi yang baik atau sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam pelayanan administrasi E-KTP. Meskipun kenyataannya belum menunjukkan ketepatan waktu pelayanan (akibat Camat selalu meninggalkan kantor), namun responsivitas dan tanggungjawab pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah sudah berjalan dengan baik dan sudah menjadi budaya kerja sejak kecamatan itu berdiri.

Keterbatasan komunikasi, koordinasi, petunjuk, arahan dan pembinaan dari Camat kepada pegawainya, membuat para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah berinisiatif menjadikan peraturan dan ketentuan yang berlaku sebagai acuan dalam menetapkan mekanisme atau prosedur pelayanan kepada masyarakat (hasil penelitian yang dipaparkan dalam Bab.III). Mekanisme dalam proses atau prosedur pelayanan yang ditetapkan berdasarkan peraturan tersebut, berdasarkan observasi peneliti dapat diterima, dipedomani dan diikuti oleh masyarakat pengguna jasa. Kesadaran melakukan kebijakan demi kepentingan publik itu menandakan tingginya akuntabilitas pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah. Sehingga dapat menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah

tunduk pada ketentuan pejabat politik yang dipilih rakyat, dalam hal ini Bupati Natuna dan DPRD Natuna yang menetapkan peraturan dan ketentuan itu.

Berdasarkan uraian di atas dan memperhatikan tingkat responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas yang memadai, didukung pula oleh tingkat produktivitas pelayanan administrasi E-KTP yang tergolong tinggi, maka dapat diprediksi bahwa tingkat profesionalitas pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dikategorikan dengan nilai sedang. Meskipun dalam hal ini belum menghasilkan kualitas pelayanan yang cepat dan bermutu tinggi sebagaimana tuntutan sebuah profesionalitas. Sebaliknya peran Camat Bunguran Tengah dalam memimpin masih diragukan dan profesionalitasnya dinilai rendah.

2. Sistem Insentif.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Camat Bunguran Tengah dijelaskan bahwa setiap tahun tambahan penghasilan di luar gaji bagi pegawainya sudah dialokasikan oleh APBD Natuna. Sambil menunjuk rician dokumen pelaksana anggaran SKPD Kecamatan Bunguran Tengah tahun anggaran 2012 dijelaskan bahwa setiap bulan pegawainya menerima tambahan penghasilan berupa tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas dan tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja. Merujuk pada hasil dokumentasi terhadap dokumen pelaksana anggaran SKPD Kecamatan Bunguran Tengah tahun 2012, ternyata segala tunjangan dan tambahan penghasilan tersebut hanya untuk PNS dan tidak untuk PTT maupun PHL. Sementara PTT dan PHL setiap bulannya hanya menerima penghasilan sebesar Rp. 1.500.000 (Satu Juta Lima Ratus Ribu Rupiah) yang dialokasikan melalui anggaran belanja langsung program pelayanan administrasi perkantoran dengan item penyedia jasa tenaga pendukung administrasi/teknis perkantoran.

Sistem insentif yang dialokasikan APBD Natuna kepada SKPD Kecamatan Bunguran Tengah belum merupakan penghargaan atas prestasi kerja pegawai, walaupun diberikan di luar gaji pokok. Analisis tersebut didasari kenyataan bahwa pemberian tambahan itu hanya berdasarkan status dan jabatan seorang pegawai, bukan atas dasar prestasi kerjanya. Sehingga bagi pegawai PTT atau PHL yang berprestasi atau yang bertugas mengerjakan pekerjaan khusus tidak mendapatkan insentif. Setiap pegawai yang melaksanakan tugas khusus dari instansi vertikal seperti petugas administrasi E-KTP, petugas fasilitator keluarga berencana, pencatat curah hujan, pengurus penyaluran beras miskin, PNPM dan lain-lain mendapatkan honor atau insentif dari instansi yang menugaskan mereka. Namun bagi pegawai yang melaksanakan tugas khusus dari Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah dianggap melaksanakan tugas rutin dan tidak mendapatkan tambahan penghasilan apa-apa.

3. Visi-Misi.

Berdasarkan observasi selama penelitian ini berlangsung diketahui bahwa visi dan misi Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah tertuang dalam rencana strategi (renstra) pembangunan Kecamatan Bunguran Tengah. Renstra yang di dalamnya memuat visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan wilayah kecamatan itu menjadi acuan bagi para pegawai dalam menjalankan roda pemerintahan, melaksanakan pembangunan dan melakukan pelayanan kepada masyarakat, sesuai tugas pokok serta fungsinya masing-masing. Menurut keterangan informan bahwa, bahwa fungsi renstra tersebut selain dapat mengarahkan program kegiatan secara jelas dan realistis, juga dapat dijadikan acuan dalam mengantisipasi perkembangan, perubahan, tuntutan masyarakat dan tantangan masa depan Kecamatan Bunguran Tengah. Tentunya visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan dalam renstra kecamatan ini bertujuan untuk mengaktualisasikan renstra Kabupaten Natuna. Sehingga renstra

Kecamatan Bunguran Tengah pun disusun dalam tahapan yang terencana, konsisten dan berkelanjutan serta berorientasi pada pencapaian hasil yang diharapkan. Dalam rangka menjabarkan renstra tersebut Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah mengeluarkan SK Camat Nomor: 02 Tahun 2010, tentang visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan Kecamatan Bunguran Tengah.

4. Struktur Organisasi.

Berdasarkan hasil dokumentasi terhadap data pejabat eselon atau pejabat struktural di Kantor Camat Bunguran Tengah dapat diketahui bahwa struktur organisasi Kantor Camat Bunguran Tengah sejak tahun 2010 dapat terisi semua. Tidak ada jabatan yang tidak diisi oleh pejabat struktural yang memenuhi syarat kompetensi pangkat/golongan dan masa kerja, sesuai ketentuan UU Pokok Kepegawaian Republik Indonesia Nomor: 43 Tahun 1999 maupun PP Nomor: 12 Tahun 2002, tentang jabatan struktural. Selain itu tidak ada pejabat yang merangkap jabatan sebagai pelaksana tugas (Plt), seperti tahun-tahun sebelumnya. Tahun 2006, (pada awal dimekarkan) Kantor Camat Bunguran Tengah hanya ditempatkan Camat (Nurizal, S.Sos, M.Si) dan didukung oleh 6 (enam) orang pegawai (2 PNS dan 4 PTT). Pada tahun 2007, Kasi. PMD dijabat oleh PNS golongan II/b sebagai Plt, tahun 2008 Kasi.PMD merangkap jabatan sebagai Plt. Kasi Trantib. Sejak pertengahan tahun 2008 sampai pertengahan tahun 2010, Sekcam. Bunguran Tengah merangkap jabatan sebagai Plt. Camat Bunguran Tengah. Struktur organisasi Kantor Camat Bunguran Tengah baru dapat terpenuhi secara lengkap sesuai syarat kepangkatan/golongan dan ketentuan yang berlaku mulai 6 Juli 2010.

Lengkapinya pejabat eselon yang menduduki jabatan dalam struktur organisasi Kantor Camat Bunguran Tengah itu menandakan telah terdapat hirarki yang jelas dan formal dalam sistem pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah. Menurut Kasi. Pemerintahan Kecamatan Bunguran Tengah ketika diwawancarai bahwa dalam struktur tersebut pernah diberlakukan pembagian tugas melalui sebuah *job descriptions* yang ditetapkan dengan SK Camat Bunguran Tengah dan sekarang sudah tidak diberlakukan lagi.

5. Kerja Sama.

Berdasarkan observasi selama penelitian ini berlangsung, kerja sama antar sesama pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dapat dikategorikan baik, begitu juga kerja sama antara pegawai dengan para Kasi. dan Kasubbag, kerja sama antar sesama Kasi., kerja sama antar sesama Kasubbag., serta kerja sama antara Kasubag. dengan Kasi. Baiknya kerja sama tersebut diprediksi karena mereka merasa senasib dan sama-sama pernah merasakan masa yang menyenangkan dengan prestasi yang membanggakan. Namun yang tampak kurang harmonis adalah kerja sama antar Camat dengan Sekcam., dengan Kasi., dengan Kasubbag., dan dengan pegawai, bahkan dengan sejumlah masyarakat. Begitu juga kerja sama antara Sekcam dengan Kasi., dengan Kasubbag., dengan pegawai dan dengan sejumlah masyarakat, tampak kurang harmonis, meskipun masih terlihat ada komunikasi antara mereka dengan Sekcam. Bunguran Tengah. Kerja sama yang tidak harmonis itu ditandai banyaknya keluhan, banyaknya pegawai yang menghindari penugasan, mangkir dalam jam kerja, datang dan pulang tidak tepat waktu dan lain-lain.

Kelima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, tidak satupun yang terlaksana dengan baik di Kantor Camat Bunguran Tengah. Diprediksikan hal tersebut merupakan penyebab menurunnya kinerja pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah, sehingga lambat atau cepat akan berpengaruh kepada proses pelayanan administrasi E-KTP. Meskipun diakui sejumlah nara sumber bahwa sampai saat ini kinerja pelayanan administrasi E-KTP paling baik bila dibandingkan dengan pelayanan

dibidang lainnya. Diprediksikan pula bahwa untuk mengembalikan kinerja pegawai yang pernah menghantarkan prestasi Kecamatan Bunguran Tengah menjadi kecamatan teladan, membutuhkan peran kepemimpinan dan perhatian Camat melalui pendekatan teknik atau prinsip kepemimpinan yang tepat, dalam rangka memulihkan kembali budaya kerja, kedisiplinan, kerja sama, motivasi, produktivitas dan sebagainya yang pernah membanggakan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Camat Bunguran Tengah belum optimal melakukan peran kepemimpinannya dalam menerapkan prinsip-prinsip atau teknik-teknik kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawainya. Hal tersebut ditandai dengan kelemahan Camat dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi, kelemahan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya untuk mencapai target sesuai tanggungjawab dan kewenangan yang diatur melalui Perbub. Nomor: 02 Tahun 2009, dan kelemahan Camat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya. Kemampuan para pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan, aspirasi dan perubahan yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kecamatan Bunguran Tengah belum didukung sepenuhnya oleh peran kepemimpinan Camat, khususnya dalam pelayanan administrasi E-KTP. Sehingga membawa dampak menurunnya kinerja pegawai secara keseluruhan.
2. Menurunnya kinerja pegawai diprediksikan karena semua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah tidak terlaksana dengan baik sesuai harapan. Hal tersebut ditandai dengan tidak sejalannya profesionalisme pegawai dengan profesionalisme Camat, sistem insentif yang tidak merata dan tidak tepat sasaran, keberadaan visi-misi yang hanya menjadi 'jargon kosong' penghias dinding ruangan kerja, struktur organisasi yang tidak menggambarkan hirarki dan pembagian tugas yang jelas, serta kerja sama yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Tingginya kemampuan responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas pegawai Kantor Camat Bunguran Tengah, serta tingginya tingkat produktivitas pelayanan administrasi E-KTP, belum menghasilkan kualitas pelayanan yang cepat dan bermutu tinggi sebagaimana tuntutan sebuah profesionalitas, karena Camat jarang berada di kantor.

B. Saran

1. Menerapkan prinsip atau teknik kepemimpinan yang tepat, guna meningkatkan dan mendukung kemampuan pegawainya dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan, aspirasi dan perubahan yang terjadi di wilayah kerjanya, dalam mendukung/meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai dengan melakukan pembinaan-pembinaan rutin kepada pegawai, aparat desa, BPD dan masyarakat serta meningkatkan kerja sama kepada semua *stakeholder*, meningkatkan kedisiplinan dalam memanfaatkan jam kerja.
2. Menetapkan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dan rinci dengan memanfaatkan struktur organisasi dalam melaksanakan kewenangan, memanfaatkan visi-misi kecamatan dalam menjalankan roda pemerintahan, dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat serta mengaktifkan kembali berbagai kegiatan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan Bunguran Tengah.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Ancok, Jamaludin. 2001. *Manajemen Pelayanan Umum*, IIP Press, Jakarta.
- Anwar, A.A. P.M. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, UGM Press Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, PSKK-UGM, Yogyakarta.
- Effendy, Onong U., 1982, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Alumni, Bandung.
- Effendi, Sofian, 2002, *Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*, Gama Press, Yogyakarta.
- Gaffar, Afan, 2002, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Gibson, Ivansevich Donnelly, 1997, *Organisasi Perilaku : Struktur dan Proses*, Edisi Delapan, Gramedia, Jakarta.
- Jeddawi, Murtir, 2005., *Memacu Investasi di Era Otonomi Daerah*, UII Press, Yogyakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2007, Edisi Ketiga, Balai Pustaka, Jakarta.
- Kartono Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Karyadi, M., 1985, *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*, Bina Cipta. Bandung.
- Keban, Yeremias T, 2008., *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Gava Media, Yogyakarta.
- Kertapradja, E. Koswara, 2007, *Peranan dan Kedudukan Kecamatan Dalam Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Makalah disampaikan pada forum DRSP, 5 November 2007.
- Marbun, SF., 2003., *Peradilan Administrasi dan Upaya Administratif di Indonesia*, Leberly, Yogyakarta.
- M. Manulang, 1999, *Administrasi Kepegawaian*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Moenir, AS. 1995, *Masalah Pelayanan Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy, J., 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pamudji S, 1993, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Pasolong, Harbani, 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Rasyid, Riyaas, 1998, *Kebijakan Penyediaan Sumber Daya Aparatur Yang Profesional Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jurnal Ilmu Pemerintahan, IIP, Jakarta.
- Sarwoto, 1991, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 1988, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta,
- , 1991, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Steer, Richard, M., 1990, *Efektivitas Organisasi*, Rajawali, Jakarta.
- , 2002, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sukarno, 1992, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Rajawali, Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2008. *Kepemimpinan Profesional, Pendekatan Leadership Games*, Gava Media, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta. Bandung.
- Tjokrowinoto, Muljarto, 1996, *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Yudoyono, Bambang, 2002. *Otonomi Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Dokumen Pemerintah:

Undang-undang (UU) Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2006, tentang Administrasi Kependudukan.

Undang-undang (UU) Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2002, tentang Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008, Persyaratan dan Tata Cara Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil.

Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008, tentang Kecamatan.

Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Natuna Nomor 17 Tahun 2006, tentang Pembentukan Kecamatan Bunguran Tengah.

Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Natuna Nomor 25 Tahun 2008, tentang Stuktur Organisasi dan Tatalaksana Kecamatan.

Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Natuna Nomor 43 Tahun 2009, tentang Uraian Tugas dan Fungsi Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Natuna.

Peraturan Bupati (Perbub) Natuna Nomor 02 Tahun 2009, tentang Pelimpahan Kewenangan Bupati Kepada Camat di Kabupaten Natuna.

