# BAB I

( Word to PDF Converter - Unregistered ) http://www.Word-to-PDF-Converter.netBAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Laporan KKL

Ilmu dan teknologi di Indonesia saat ini sudah mulai berkembang. Perkembangan ilmu dan teknologi ini telah membawa perubahan terhadap setiap bentuk usaha yang dilakukan manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan yang bersifat pribadi maupun secara kelompok organisasi. Perubahan tersebut menghasilkan perubahan yang positif dan ada pula yang negatif.

Menyikapi perubahan yang bersifat negatif, tentunya diperlukan segala macam bentuk usaha dalam pemecahan yang sedini mungkin agar tidak mengganggu jalannya usaha pemenuhan kebutuhan yang diinginkan. Khususnya bagi pemenuhan kebutuhan yang berskala besar dan menyeluruh yang menyangkut kegiatan orang banyak (proses administrasi), diperlukan banyak orang untuk mencapainya. Orang-orang yang terlibat dalam pencapaian usaha yang dimaksud haruslah disiplin dan penuh dedikasi menurut ketentuan dan kebutuhan yang telah ditentukan.

Mewujudkan kondisi sikap orang-orang semacam digambarkan di atas, tentunya tidak mudah dan tidak timbul dengan sendirinya, akan tetapi dipengaruhi dan digerakkan serta diarahkan. Dikatakan demikian, karena atasan merupakan unsur yang sangat menentukan dalam

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Laporan KKL

Ilmu dan teknologi di Indonesia saat ini sudah mulai berkembang. Perkembangan ilmu dan teknologi ini telah membawa perubahan terhadap setiap bentuk usaha yang dilakukan manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan yang bersifat pribadi maupun secara kelompok organisasi. Perubahan tersebut menghasilkan perubahan yang positif dan ada pula yang negatif.

Menyikapi perubahan yang bersifat negatif, tentunya diperlukan segala macam bentuk usaha dalam pemecahan yang sedini mungkin agar tidak mengganggu jalannya usaha pemenuhan kebutuhan yang diinginkan. Khususnya bagi pemenuhan kebutuhan yang berskala besar dan menyeluruh yang menyangkut kegiatan orang banyak (proses administrasi), diperlukan banyak orang untuk mencapainya. Orang-orang yang terlibat dalam pencapaian usaha yang dimaksud haruslah disiplin dan penuh dedikasi menurut ketentuan dan kebutuhan yang telah ditentukan.

Mewujudkan kondisi sikap orang-orang semacam digambarkan di atas, tentunya tidak mudah dan tidak timbul dengan sendirinya, akan tetapi dipengaruhi dan digerakkan serta diarahkan. Dikatakan demikian, karena atasan merupakan unsur yang sangat menentukan dalam organisasi. Untuk itu harus memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi setiap bawahan agar

mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam proses penyelenggaraan kerja, sehingga dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan permasalahan yang selalu menarik untuk diperbincangkan dan tak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup pada setiap zaman, mulai dari generasi ke generasi guna mencari sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan.

Kepemimpinan lahir karena adanya perilaku dan budaya manusia yang terlahir sebagai mahluk individu yang memiliki ketergantungan sosial yang sangat tinggi dalam memenuhi kebutuhannya. Dalam upaya untuk memenuhi kebutuhannya tersebut manusia kemudian menyusun sebuah organisasi dari yang terkecil sampai yang terbesar sebagai alat pemenuhan kebutuhan serta menjaga berbagai kepentingannya. Bermula dari hanya sebuah kelompok, berkembang hingga menjadi sebuah bangsa.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat yang berpengaruh terhadap perkembangan sistem Pemerintahan sebuah Negara, kepemimpinan juga merupakan salah satu fungsi yang dapat mendorong terwujudnya cita-cita dan tujuan sebuah instansi atau Negara.

Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia adalah salah satu jenis kepemimpinan, yaitu kepemipinan di bidang pemerintahan yang dijalankan oleh pejabat-pejabat pemerintahan. Pemimpin dan

kepemimpinan sebenarnya berbicara tentang sesuatu yang mempunyai latar belakang sejarah yang panjang dan spektrum yang luas. Sejarah suatu bangsa dan negara pada dasarnya berkisar kepada sejarah dari para pemimpin-pemimpinnya atau tokoh-tokohnya, baik di bidang politik, pemerintahan, keagamaan dan lain sebagainya.

Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan universal oleh karena selalu diketemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya, setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa.

Tercapainya cita-cita dan tujuan bersama berhubungan erat dengan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh cara pemimpin mengarahkan bawahan agar tercapainya efektivitas dan efesiensi kerja. Untuk mengarahkan bawahan agar mereka melakukan tugasnya dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab senantiasa berbeda pada setiap situasi dan kondisi kerja.

Situasi dan kondisi lingkungan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kepemimpinan, oleh karena itu setiap pemimpin wajib berusaha dan pandai dalam mengausai keadaan lingkungan yang dihadapi agar berubah menjadi suatu kondisi yang menguntungkan.

Pemimpin dituntut untuk selalu cermat dan selektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik guna mendorong meningkatnya kinerja untuk mengejar sebuah tujuan bersama dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan bawahnya melalui berbagai cara pengarahan dan motivasi positif kearah kondisi yang dinamis dan efektif.

Pembinaan dan tanggung jawab harus dimiliki seorang pemimpin daerah dalam meningkatkan kinerja perangkat daerah di sebuah instansi pemerintahan. Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai kinerja perangkat daerah diperlukannya seorang pemimpin (*Leader*) yang cakap, tegas, dan berwibawa agar terciptanya kondisi yang dinamis dan efektif.

Setiap orang pada umumnya ingin memiliki perasaan sukses dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga, seorang pimpinan sebenarnya tinggal merangsang agar perasaan perangkat daerah tersebut dapat keluar dengan terkendali dan terarah sesuai dengan tujuan organisasi

Seorang pemimpin harus melakukan pengawasan/kontrol terhadap pelaksanaan tugas bawahannya agar dapat memberikan daya kreasi, merangsang produktivitas kerja dan menciptakan iklim kerja yang sehat. Pengawasan/kontrol ini dilaksanakan agar dalam sebuah Instansi tersebut dapat menampakkan hasil kongkrit ke arah peningkatan kinerja pegawainya.

Faktor penyebab timbulnya masalah mengenai kinerja perangkat daerah tersebut jelas berada pada fungsi kepemimpinan walaupun tidak

seluruhnya merupakan tanggung jawab seorang pemimpin melainkan tanggung jawab bersama perangkat daerah. Namun, dikatakan demikian karena secara organisasional tanggung jawab keberhasilan suatu organisasi berada pada pemimpin. Dalam kaitan ini perlu diupayakan tentang fungsi kepemimpinan dapat terlaksana dengan baik.

Sistem kepemimpinan Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat masih terlihat kurang tepat sasaran dalam hal kinerja perangkat daerah, hal ini bisa terlihat dari sering terlambatnya perangkat daerah masuk kerja dan masih seringnya perangkat daerah yang istirahat sebelum waktunya. Hal ini yang menyebabkan kinerja perangkat daerah yang berada di Dinas pariwisata dan Kebudayaan Provisi Jawa Barat masih kurang.

Seorang pemimpin harus bisa memberikan teguran dan masukan baik secara lisan maupun tulisan pada perangkatnya apabila ada perangkat daerahnya yang tidak bersikap disiplin dan menaati aturan. Disisi lain tingkat kepemimpinan Kepala Dinas kurang tegas dalam menindak paerangkat daerah yang melakukan kesalahan-kesalahan yang dinilai kurang bersikap *Profesional* dalam hal bekerja. Disinilah tingkat kepemimpinan seorang pemimpin (Kepala Dinas) dituntut untuk bisa mengefektifkan kinerja perangkat daerahnya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis sangat tertarik untuk menyoroti kepemimpinan, sehingga dalam penulisan laporan ditetapkan judul: **“KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS DALAM MENINGKATKAN KINERJA**

**PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA BARAT".**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pendekatan masalah yang telah dikemukakan, maka dibawah ini penulis mengidentifikasi masalah Laporan KKL sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan Kepala Dinas untuk melihat organisasi secara keseluruhan khususnya di Dinas Provinsi Jawa Barat ?
2. Bagaimana kemampuan Kepala Dinas dalam mengambil suatu keputusan di Dinas Provinsi Jawa Barat ?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam melimpahkan atau mendelegasikan wewenangnya di Dinas Provinsi Jawa Barat ?
4. Bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam menanamkan kesetiaan kepada perangkat daerah di Dinas Provinsi Jawa Barat ?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Laporan KKL

Laporan KKL ini dimaksudkan untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perangkat Daerah Di Dinas Provinsi Jawa Barat. Disamping itu, laporan KKL ini juga dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dengan jelas tentang kemampuan Kepala Dinas dalam melihat organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki Kepala Dinas dalam mengambil suatu keputusan.
3. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam melimpahkan atau mendelegasikan wewenangnya.

4. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Dinas dalam menanamkan kesetiaan kepada perangkat daerah di Dinas Provinsi Jawa Barat.

## 1.4 Kegunaan Laporan KKL

Adapun kegunaan Laporan KKL ini ditinjau dari sudut pendekatan keilmuan adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepentingan penulis

   Untuk mengembangkan, menambah dan memahami wawasan tentang kepemimpinan Kepala Dinas dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat daerah khususnya di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat.

2. Bagi kegunaan teoritis

   Hasil Laporan KKL ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan Ilmu Pemerintahan.

3. Kegunaan praktis

   Laporan KKL ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemerintah daerah khususnya di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat sebagai suatu bahan masukan dan bahan pertimbangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam rangka mewujudkan keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai daerah.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan merupakan sifat yang biasa dimiliki setiap individu, kepemimpinan merupakan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut dapat muncul dikarena adanya dan berkembangnya interaksi antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin yang memiliki hubungan secara vertikal, yang muncul akibat kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan.

Menurut pendapat P. Siagian kepemimpinan adalah

"*Leadership* atau kepemimpinan adalah seni atau cara-cara tertentu yang digunakan seseorang untuk memimpin kelompok atau organisasi dalam upaya mancapai tujuan" (Siagian,2006 : 24).

Seorang pemimpin pasti memiliki sifat kepemimpinan yang bertujuan untuk memimpin sekelompok orang dalam suatu organisasi. Hal ini, untuk melakukan pengawasan/kontrol terhadap setiap pelaksanaan kegiatan bawahannya agar dapat memberikan motivasi untuk berkreasi, meningkatkan produktivitas dan kinerja untuk persaingan kerja yang sehat dalam sebuah organisasi agar dapat menampakkan hasil kongkrit kearah peningkatan kinerja pegawainya.

Pimpinan memegang peranan penting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan berpusat pada seseorang atau kelompok yang menentukan cara organisasi mencapai tujuannya. Agar usaha kelompok dapat berhasil dengan baik, maka seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai sifat kepemimpinan yang dapat menggerakkan

bawahannya dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Sehubungan dengan hal tersebut, Ordway Tead (dalam Kartono, 1994:49) mengemukakan “Bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan” .

John D. Millet mengemukakan bahwa ada empat hal yang terpenting dalam kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan;
2. Kemampuan mengambil keputusan;
3. Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang;
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan.
   ( dalam Pamudji, 1995:79)

Sehubungan dengan hal tersebut , Keith Davis (dalam Kartono, 1994:251) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

a. Kecerdasan, hasil penelitian pada umunya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
d. Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Penggunaan teknologi dan informasi pada lembaga pemerintah akan berdampak pada peningkatan kinerja aparatur pemerintah dan

menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Akan tetapi jika tidak diimbangi dengan kinerja yang efektif maka aplikasi tidak akan berjalan dengan sempurna.

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara:

> "kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuntitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". (Mangkunegara, 2006:9)

Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut C. Mengginson dalam buku A. A Anwar Prabu Mangkunegara yang berjudul "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia". Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan didefinisikan sebagai berikut :

> Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (dalam Mangkunegara, 2006:9).

Selanjunya Andrew E. Sikula dikuti A.A Anwar Mangkunegara mengemukakan bahwa:

> Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapatdikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas

> atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang) (dalam Mangkunegara, 2006:10).

Dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sitematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, evaluasi kinerja diperlukan juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut A. Dale Timple dalam buku A.A Anwar Mangkunegara terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal *(disposisional)* yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (dalam Mangkunegara, 2006:15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras.

Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuanya

Selanjutnya menurut Keith Davis yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja meliputi :

1. Faktor Kemampuan,
2. Faktor Motivasi,
3. Faktor Individu
4. Faktor Lingkungan Organisasi

(dalam Mangkunegara, 2006:13)

Faktor Kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *relity* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal.

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupkan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berati jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

Faktor Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan

menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukan seseorang pekerja didasari atas faktor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja.

Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umunya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal

(*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

Faktor Lingkungan Kerja Organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*pemotivator*), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja dalam organisasi adalah faktor kemampuan, motivasi, individu dan faktor lingkungan organisasi. Cara-cara seorang pegawai menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

Memperhatikan pendapat diatas tentang kinerja, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai atau karyawan supaya bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dalam situasi organisasi seperti pada instansi pemerintahan, peran kepemimpinan Kepala Dinas di sini menjadi tolak ukur terhadap pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan tingkat efektivitas kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka definisi operasional dalam Laporan KKL ini adalah :

1. Kepemimpinan adalah seni atau cara-cara tertentu yang digunakan seseorang untuk memimpin kelompok atau organisasi dalam upaya mancapai tujuan. Ada empat hal yang terpenting dalam kepemimpinan, yaitu :
    1) Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan :

        Kepemimpinan seorang Kepala Dinas dapat dilihat dari kemampuan melihat organisasi sebagai keseluruhan yaitu bagaimana kita melihat pada kemampuan Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat dalam melihat organisasi sebagai keseluruhan apakah sudah sesuai atau tidak. Kita juga melihat apakah ada keluhan dari perangkat daerah dan juga masyarakat tentang kepemimpinan Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat
    2) Kemampuan mengambil keputusan :

Hal lain yang digunakan untuk melihat kepemimpinan seorang Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat adalah melihat dari kemampuan dalam mengambil suatu keputusan. Apakah Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat mampu untuk mengambil suatu keputusan.

3) Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang :

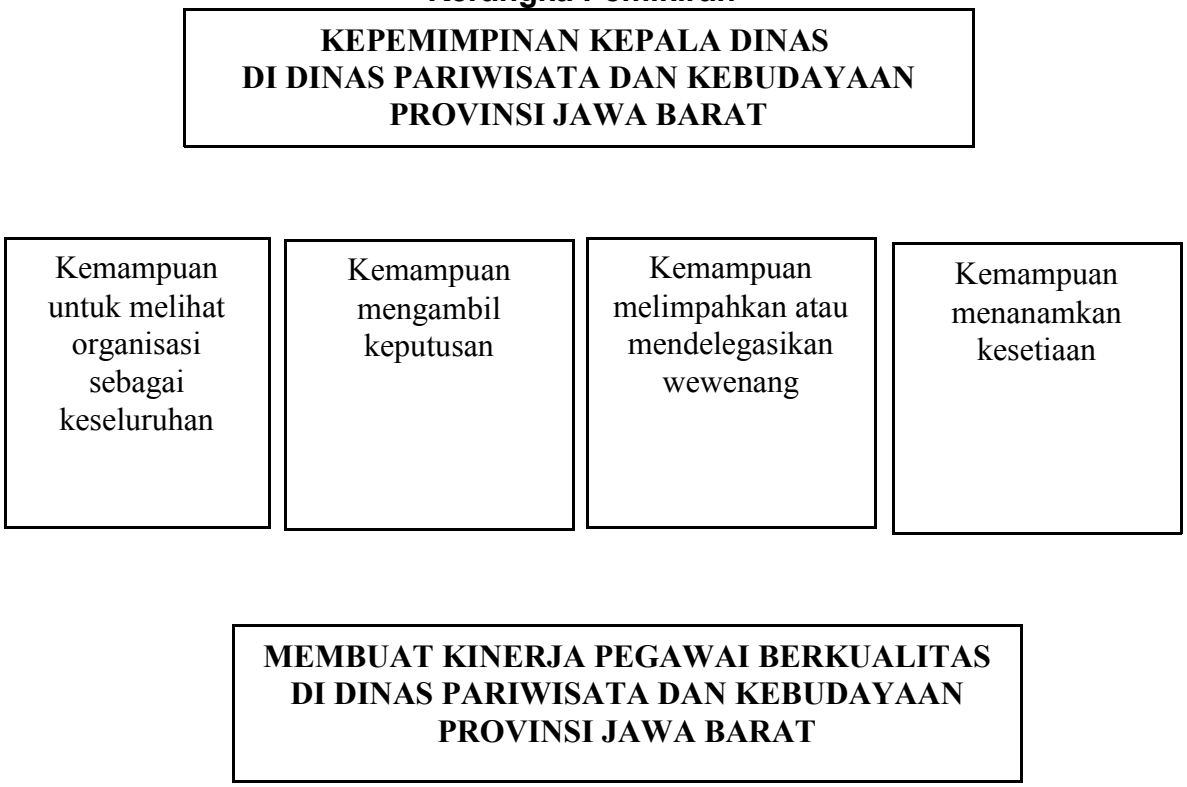
   Hal ketiga yang digunakan untuk melihat kepemimpinan seorang Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat adalah melihat dari kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang. Apakah Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat mampu untuk melimpahkan atau mendelegasikan wewenang kepada orang yang sesuai atau tidak.

4) Kemampuan menanamkan kesetiaan :

   Hal terakhir yang digunakan untuk melihat kepemimpinan seorang Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat adalah melihat dari kemampuan menanamkan kesetiaan. Apakah Kepala Dinas di Dinas Provinsi Jawa Barat mampu untuk menanamkan kesetiaan kepada perangkat-perangkat daerah yang bekerja di Dinas Provinsi Jawa Barat.

2. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuntitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

**Bagan 1.1**
**Kerangka Pemikiran**



## 1.6 Metode dalam Laporan KKL

### 1.6.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah Metode Penelitian Deskriptif, Metode Penelitian Deskriptif dapat diartikan yaitu:

Prosedur atau cara memecahkan masalah penelitian dengan memaparkan keadaan obyek yang diselidiki (seseorang, lembaga, masyarakat, pabrik dan lain-lain) sebagaimana adanya, berdasarkan fakta-fakta yang aktual pada saat sekarang. (Nawawi, 1995:67)

Beradasarkan pengertian diatas, maka metode deskriptif tidak hanya sekedar menggambarkan keadaan obyek saja, tetapi juga melakukan analisa dan interpretasi terhadap data dari fakta yang ada namun tidak sampai pada tahap penguji hipotesis.

Menurut Burhan Bungin yang berjudul ”Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif”. Metode penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai berikut:

> Penelitian yang menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai *variable* yang timbul dimasyarakat yang menjadi permasalahannya itu, kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun *variable* tertentu. Penelitian deskriptif dapat bertipe kualitatif dan kuantitatif sedangkan yang bertipe kualitatif adalah data diungkapkan dalam bentuk kata-kata atau kalimat serta uraian-uraian. (Bungin, 2001:124).

Jadi, dalam hal ini penulis tidak akan menggambarkan keadaan obyek secara mereduksi (menyederhanakan) individu atau organisasi kepada variabel yang telah ditata atau sebuah hipotesis yang telah

direncanakan sebelumnya, tetapi akan dilihat sebagai bagian dari suatu keutuhan.

### 1.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam Laporan KKL ini adalah:

a. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah ditentukan untuk informan atau nara sumber untuk dijadikan data yang kemudian dianalisa. Wawancara dilakukan dengan aparatur pegawai pemerintah yang ada di Kantor Kecamatan Kabupaten Subang. Pengumpulan data melalui wawancara sangat diperlukan karena dapat memperoleh data sejelas mungkin.
b. Observasi yaitu cara menghimpun data dengan melakukan pengamatan langsung ke instansi yang terkait, yaitu Kantor Kecamatan Kabupaten Subang
c. Penggunaan studi pustaka sangat dibutuhkan penulis untuk menambah wawasan berkenaan dengan teori-teori yang digunakan. Studi pustaka merupakan pengambilan data berupa referensi berdasarkan buku yang berkaitan dengan *Kepemimpinan*, dan *Kinerja* Studi pustaka ini didapat dari buku, artikel dan dokumentasi untuk dikumpulkan sebagai teori yang dijadikan landasan dalam menyusun usulan penelitian.

### 1.6.3 Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang sesuai dengan penelitian ini adalah analisa deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai strategi penyelidikan yang naturalistis dan induktif dalam mendekati suatu suasana (*setting*) tanpa hipotesis-hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Teori muncul dari pengalaman kerja lapangan dan berakar (*grounded*) dalam data (Sutanta, 2005:183).

Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono dalam bukunya *Memahami Penelitian Kualitatif* menyebutkan ada tiga unsur dalam kegiatan proses analisa data, sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (reduksi data), yaitu bagian dari proses analisis dengan bentuk analisis untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal yang tidak penting dan mengatur data sehingga dapat disimpulkan.
2. *Data Display* (penyajian data), yaitu susunan informasi yang memungkinkan dapat ditariknya suatu kesimpulan, sehingga memudahkan untuk memahami apa yang terjadi.
3. *Conclusion Verification* (penarikan kesimpulan), yaitu suatu kesimpulan yang diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali, dengan meninjau kembali secara sepintas pada catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih cepat.
   (Sugiyono, 2005:92-99).

## 1.7 Lokasi dan Waktu KKL

Lokasi KKL ini dilakukan pada kantor Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat yang beralamat di Jalan L.L. R.E. Martadinata No 209 Kode Pos 40114 Tlp: (022)7273209. Adapun penjadwalan untuk kegiatan Laporan KKL ini melewati beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**
**Jadwal Kegiatan Laporan KKL**

| No | Waktu<br>Kegiatan | Juli | Agustus | September | Oktober | November |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Pemilihan Lokasi KKL | | | | | |
| 2. | Urusan Perizinan KKL | | | | | |
| 3. | Bimbingan UP Laporan KKL | | | | | |
| 4. | Pelaksanan KKL | | | | | |
| 5. | Analisis Data KKL | | | | | |
| 6. | Penulisan Laporan KKL | | | | | |
| 7. | Pengumpulan Laporan KKL | | | | | |

Pelaksanaan KKL yang penulis laksanakan terhitung sejak tanggal 02 Agustus 2010 sampai dengan 01 September 2010. Hal ini disebabkan karena permintaan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan untuk memulai KKL di Kantor Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat.

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahkan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apakah perusahaan, lembaga pemerintah, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktifitas suatu organisasi. Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, salah satu diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

> Menurut K. Hamphill yang dikutif oleh M. Thoha, Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertidak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. (dalam Thoha, 1996:227)

Kepemimpinan merupakan sifat yang bias dimiliki setiap individu, kepemimpinan merupakan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut dapat muncul dikarena adanya dan berkembangnya interaksi antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin yang memiliki hubungan secara vertikal, yang muncul akibat kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan.

Menurut pendapat P. Siagian kepemimpinan adalah "*Leadership* atau kepemimpinan adalah seni atau cara-cara tertentu yang digunakan seseorang untuk memimpin kelompok atau organisasi dalam upaya mancapai tujuan" (Siagian,2006 : 24).

Seorang pemimpin pasti memiliki sifat kepemimpinan yang bertujuan untuk memimpin sekelompok orang dalam suatu organisasi. Hal ini, untuk melakukan pengawasan/kontrol terhadap setiap pelaksanaan kegiatan bawahannya agar dapat memberikan motivasi untuk berkreasi, meningkatkan produktivitas dan kinerja untuk persaingan kerja yang sehat dalam sebuah organisasi agar dapat menampakkan hasil kongkrit kearah peningkatan kinerja pegawainya.

Pimpinan memegang peranan penting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan berpusat pada seseorang atau kelompok yang menentukan cara organisasi mencapai tujuannya. Agar usaha kelompok

dapat berhasil dengan baik, maka seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai sifat kepemimpinan yang dapat menggerakkan bawahannya dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

John D. Millet mengemukakan bahwa ada empat hal yang terpenting dalam kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan :
   Kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan menghendaki seorang pemimpin pemerintahan sebagai seseorang yang mengetahui mengenai segala sesuatu. Kemampuan ini dapat ia manfaatkan dengan bantuan dar para staf yang ahli pada bidang-bidang tertentu, untuk membawa organisasi yang ia pimpin dan pegawai ke arah tercapainya tujuan organisasi.
2. Kemampuan mengambil keputusan :
   Kemampuan mengambil keputusan sangat diharapkan dari setiap pemimpin pemerintahan untuk mngeatasi berbagai macam masalah yag dihadapi. Pengambilan keputusan diakui merupakan sebagai tugas yang berat. Dalam mengambil keputusan akan terasa semakin berat apabila keputusan tersebut harus diambil degan cepat..
3. Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang :
   Hal ini merupakan salah satu persyaratan kepemimpinan pemerintahan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan baru dikatakan efektif apabila ada kemampuan dari padanya untuk melimpahkan wewenang diikuti oleh pihak yang menerima pelimpahan.
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan :
   Kemampuan menanamkan kesetiaan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin pemerintahan karena disebabkan adanya rasa yang mempunyai tujuan bersama yang merupakan pendorong yang kuat yang dapat mempengaruhi seseorang. Dalam menanamkan kesetiaan pada para pegawainya, seorang pemimpin harus bisa menciptakan hal-hal yang membuat pegawainya merasa puas. Selain itu ada unsur penting dalam menanamkan kesetiaan yaitu kesediaan berpartisipasi.
   ( dalam Pamudji,1995:79)

Kepemimpinan memang menarik untuk dibicarakan, dan dapat dimulai dari sudut mana saja ia akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Mendalami masalah kepemimpinan sebenarnya ada dua pendapat yang saling tarik menarik. Yaitu antara apakah pemimpin itu dilahirkan atau pemimpin itu dibentuk dan ditempa. Pandangan pertama, berkisar pada pendapat bahwa seorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Sedangkan pandangan kedua, berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Sehingga diantara para ahli muncul pendikotomian pandangan tentang asal usul pimpinan. Paradigma ilmiah yang paling dapat dipertanggungjawabkan adalah yang terdapat diantara kedua pandangan yang ekstrem itu.

### 2.1.1. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa

teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Menurut M. Thoha (1994:250) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1. **Teori Sifat ( *Trait Theory*)**

   Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-siftat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimilki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

2. **Teori Situasional dan Model Kontingensi**.

   Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan.

3. **Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Paht-Goal Theory*)**

   Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau angotanya. Berdasarkan hal tersebut, House (dalam M. Thoha, 1996:259) dalam Path-Goal

Thery memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan direktif.

   Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b. Kepemimpinan yang mendukung.

   Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c. Kepemimpinan partisipatif.

   Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

   Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksnakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### 2.1.2 Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Terri dalam Kartono (1993: 49) adalah sebagai berikut:

### *1. Tipe Otokratik*

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif.

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menujukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk :

a) kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
b) pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
c) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

a) menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.
b) dalam menegakkan disiplin menunjukkan kelakuannya.
c) bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
d) menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

***2.***

***Tipe Paternalistik***

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masuarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggiota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tiokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

***3. Tipe Kharismatik***

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

**4. Tipe Laissez Faire**

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi

tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

a) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
b) pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
c) Status quo organisasional tidak terganggu.
d) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindah yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
e) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

**5. Tipe Demokratik**

Seorang yang mempunyai tipe demokratik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
2. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka

ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.

3. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnyaMemperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.
4. Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

### 2.1.3 Ciri Ciri Pemimpin Dan Kepemimpinan Yang Ideal

Ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang
3. Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
4. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan dalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
5. Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan inteletual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
6. Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai orgainasi.

7. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
8. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.
11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
12. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”.
13. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
14. Naluri yang Tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
15. Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya

mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

16. Keteladanan,seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
17. Menjadi Pendengar yang Baik.
18. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisonal, temporal dan spatial.
19. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
20. Ketegasan
21. Keberanian
22. Orientasi Masa Depan
23. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif

### 2.1.4 Ciri Khas Pemimpin yang Dikagumi Peserta/Pengikut

Fakta dibawah ini adalah hasil survey yang dilakukan suatu organisasi yang bergerak dalam penelitian kepemimpinan tentang sifat-sifat pemimpin yang dikagumi pengikut mereka.

**1. Jujur**

Dalam setiap survai, kejujuran lebih sering dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin-peserta. Jelas sekali, kalau kita bersedia mengikuti seseorang-apakah ke medan pertempuran atau suatu rapat tertentu, ke dalam rumah yang gelap, ke suatu kantor, atau ke garis depan-, kita mula-mula ingin meyakinkan diri kita bahwa orang itu layak mendapatkan

kepercayaan kita. Konsistensi antara kata-kata dan perbuatan merupakan sarana yang kita pergunakan untuk menilai apakah seseorang jujur.

**2. Memandang ke Depan**

Kita mengharapkan pemimpin kita mempuyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah kita menyebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas: pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam perjalanan.Dengan kemampuan memandang ke depan, yang dimaksudkan orang bukanlah kekuatan ajaib untuk bisa meramalkan masa depan yang luar biasa. Realita jauh lebih berpijak di bumi: kemampuan menetapkan atau memilih tujuan yang diinginkan yang seharusnya dikejar oleh jemaat atau organisasi.

**3. Memberikan Inspirasi**

Kita juga mengharapkan pemimpin kita antusias, penuh semangat, dan positif tentang masa depan. Kita mengharapkan mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk punya impian tentang masa depan. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan wawasan dengan cara yang mendorong kita untuk bisa bertahan dan bertindak.

**4.**

**Cakap**

Supaya bisa mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat yang kita tuju. Kita harus melihat pemimpin cakap dan efektif. Kalau kita meragukan kemampuan pemimpin, kita tidak bisa diajak dalam perang suci. Kata orang: kita tidak bisa memberikan kepercayaan dan diri kita kepada orang yang tidak punya catatan keberhasilan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa. Tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang mana dia memimpin. Misalnya seharusnya seksi olahraga lebih cakap dalam menjelaskan masalah olah raga dibandingkan seksi kerohanian.

**2.2 Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan pegawai belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaanya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar kenyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginanya sebagai imbalan atas usaha

yang dilakukanya. Dengan demikian, dampak motivasi yang diinginkan pimpinan dari pegawai (bawahan) sangat dipengaruhi penilaian pegawai atas nilai (valensi) yang diharapkan berupa hasil baik langsung maupun hasil sekunder yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan bahwa perilaku tersebut akan benar-benar merealisasikan hasil pada pelayanan publik tersebut. Disinilah sebenarnya faktor motivasi kerja ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai dalam pelayanan masyarakat yang baik.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual perpormance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi).

> Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuntitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang

berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Unsur penting dalam kinerja pekerjaan adalah :

1. Tugas fungsional, berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan.
2. Tugas perilaku, berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar pesona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

   Menurut Gilbert Kinerja pada dasarnya adalah

   produk waktu dan luang. “peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai”(dalam Mangkunegara, 2006:47).

Pandangan Gilbert mengenai kinerja dalam konteks vitalitas kerja dalam suatu organisasi, kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja. Untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat pretasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

**2.3 Faktor-Faktor Kinerja**

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (dalam Mangkunegara, 2006:15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

## 2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengruhi pencapain kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

### 1 Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *relity* (*knowledge* + *skill*).

> Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal (dalam Mangkunegara, 2006:13).

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupkan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berati jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

**2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan *(situasion).* Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Keith Davis yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (dalam Mangkunegara, 2006:14).

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukan seseorang pekerja didasari atas faktor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

a. prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b. Prinsip komunikasi, pemimpi mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
c. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
d. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukanya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
e. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Sedangkan definisi motivasi menurut Suwatno dalam buku *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia.* Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakan (Suwatno, 2001:147). Sejalan dengan pendapat tersebut, maka Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu Hasibuan yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut:

> "*Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning amployee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*" (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai) (dalam Hasibuan, 2002:143).

Berdasarkan pendapat di atas, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Sejalan pendapat di atas, Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

> "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive"* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakanuntuk memuaskan motif). (dalam Anwar, 2005:93).

Pendapat tersebut di atas, mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat imbalan berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan tempat mereka bekerja.

### 3. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

> Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (dalam Mangkunegara, 2006:16)

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umunya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

### 4. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi

yang mengeloal sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Menurut William Stern yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang (dalam Mangkunegara, 2006:17).

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

## 4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik

yang terkait dengan input, proses, output, outcome, benefit maupun impact.

Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut ;

> Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.
> (dalam Mangkunegara, 2006:42).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengkuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam pemyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Arkinson mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

a. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
b. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.
   (dalam Mangkunegara, 2006:42).

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi perusahaan mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.

# BAB III

# OBJEK LAPORAN KKL

## 3.1 Gambaran Umum Provinsi Jawa Barat

### 3.1.1. Sejarah Provinsi Jawa Barat

Jawa Barat adalah sebuah provinsi di Indonesia. Ibu kotanya berada di Kota Bandung. Perkembangan Sejarah menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Barat merupakan Provinsi yang pertama dibentuk di wilayah Indonesia (staatblad Nomor : 378). Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan UU No.11 Tahun 1950, tentang Pembentukan Provinsi Jawa Barat. Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia. Bagian barat laut provinsi Jawa Barat berbatasan langsung dengan Daerah Khusus Ibukota Jakarta, ibu kota negara Indonesia. Pada tahun 2000, Provinsi Jawa Barat dimekarkan dengan berdirinya Provinsi Banten, yang berada di bagian barat. Saat ini terdapat wacana untuk mengubah nama Provinsi Jawa Barat menjadi Provinsi Pasundan, dengan memperhatikan aspek historis wilayah ini.

Temuan arkeologi tertua mengenai penghuni Jawa Barat ditemukan di Anyer dengan ditemukannya budaya logam perunggu dan besi dari sebelum milenium pertama. Gerabah tanah liat prasejarah zaman Buni (Bekasi kuno) dapat ditemukan merentang dari Anyer sampai Cirebon.

Jawa Barat pada abad ke 5 merupakan bagian dari Kerajaan Tarumanagara. Prasasti peninggalan Kerajaan Tarumanagara banyak

tersebar di Jawa Barat. Ada tujuh prasasti yang ditulis dalam aksara Wengi (yang digunkan dalam masa Palawa India) dan bahasa Sansakerta yang sebagian besar menceritakan para raja Tarumanagara.

Setelah runtuhnya kerajaan Tarumanagara akibat serangan kerajaan Sriwijaya berdasarkan prasasti Kota Kapur (Tahun 686), kekuasaan di bagian barat Pulau Jawa dari Ujung Kulon sampai Kali Cisadane dilanjutkan oleh Kerajaan Sunda. Salah satu prasasti dari zaman Kerajaan Sunda adalah prasasti Kebon Kopi II yang berasal dari tahun 932. Kerajaan sunda beribukota di Pakuan Pajajaran (sekarang kota Bogor).

Pada abad ke-16, Kesultanan Demak tumbuh menjadi ancaman kepada Kerajaan Sunda. Pelabuhan Cirebon lepas dari Kerajaan Sunda atas bantuan Kesultanan Demak. Pelabuhan Cirebon kemudian menjadi Kesultanan Cirebon yang memisahkan diri dari Kerajaan Sunda. Pelabuhan Banten juga lepas ke tangan Kesultanan Cirebon dan kemudian menjadi Kesultanan Banten. Untuk menghadapi ancaman Kesultanan Cirebon dan Kesultanan Demak, Sri baduga Maharaja, raja Sunda saat itu meminta putranya, Surawisesa untuk membuat perjanjian pertahanan keamanan dengan bangsa Portugis di Malaka untuk mencegah jatuhnya pelabuhan utama, yaitu Sunda Kalapa kepada Kesultanan Cirebon dan Kesultanan Demak. Pada saat Surawisesa menjadi raja Sunda, dengan gelar Prabu Surawisesa Jayaperkosa, perjanjian pertahanan keamanan Sunda-Portugis, yang dikenal dengan Luso-Sundanese Treaty, ditandatangani dalam tahun 1512. Sebagai

imbalannya, Portugis diberi akses untuk membangun benteng dan gudang di Sunda Kalapa serta akses untuk perdagangan di sana. Untuk merealisasikan perjanjian pertahanan keamanan tersebut, pada tahun 1522 didirikan suatu monumen batu yang disebut Padrao di tepi sungai Ciliwung di sekitar daerah Tugu.

Meskipun perjanjian pertahanan keamanan dengan Portugis telah dibuat, pelaksanaannya tidak dapat terwujud karena pada tahun 1527 pasukan aliansi Cirebon - Demak, dibawah pimpinan Fatahilah atau Paletehan, menyerang dan menaklukkan pelabuhan Sunda Kalapa. Perang antara Kerajaan Sunda dan aliansi Cirebon - Demak berlangsung lima tahun sampai akhirnya pada tahun 1531 dibuat suatu perjanjian damai antara Prabu Surawisesa dengan Sunan Gunung Jati dari Kesultanan Cirebon.

Dari tahun 1567 sampai 1579, dibawah pimpinan Raja Mulya, alias Prabu Surya Kencana, Kerajaan Sunda mengalami kemunduran besar dibawah tekanan Kesultanan Banten. Setelah tahun 1576, kerajaan Sunda tidak dapat mempertahankan Pakuan Pajajaran, ibu kota Kerajaan Sunda, dan akhirnya jatuh ke tangan Kesultanan Banten. Zaman pemerintahan Kesultanan Banten, wilayah Priangan jatuh ke tangan Kesultanan Mataram.

Jawa Barat sebagai pengertian administratif mulai digunakan pada tahun 1925 ketika Pemerintah Hindia Belanda membentuk Provinsi Jawa Barat. Pembentukan provinsi itu sebagai pelaksanaan Bestuurshervormingwet tahun 1922, yang membagi Hindia Belanda atas

kesatuan-kesatuan daerah provinsi. Sebelum tahun 1925, digunakan istilah Soendalanden (Tatar Soenda) atau Pasoendan, sebagai istilah geografi untuk menyebut bagian Pulau Jawa di sebelah barat Sungai Cilosari dan Citanduy yang sebagian besar dihuni oleh penduduk yang menggunakan bahasa Sunda sebagai bahasa ibu.

Pada 17 Agustus 1945, Jawa Barat bergabung menjadi bagian dari Republik Indonesia. Pada tanggal 27 Desember 1949 Jawa Barat menjadi Negara Pasundan yang merupakan salah satu negara bagian dari Republik Indonesia Serikat sebagai hasil kesepakatan tiga pihak dalam Konferensi Meja Bundar: Republik Indonesia, Bijeenkomst voor Federaal Overleg (BFO), dan Belanda. Kesepakatan ini disaksikan juga oleh United Nations Commission for Indonesia (UNCI) sebagai perwakilan PBB. Namun Jawa Barat kembali bergabung dengan Republik Indonesia pada tahun 1950.

### 3.1.2 Keadaan Geografis Jawa Barat

Provinsi Jawa Barat berada di bagian barat Pulau Jawa. Wilayahnya berbatasan dengan Laut Jawa di utara, Jawa Tengah di timur, Samudra Hindia di selatan, serta Banten dan DKI Jakarta di barat.

Kawasan pantai utara merupakan dataran rendah. Di bagian tengah merupakan pegunungan, yakni bagian dari rangkaian pegunungan yang membujur dari barat hingga timur Pulau Jawa. Titik tertingginya adalah Gunung Ciremay, yang berada di sebelah barat daya Kota Cirebon. Sungai-sungai yang cukup penting adalah Sungai Citarum dan Sungai Cimanuk, yang bermuara di Laut Jawa.

### 3.1.3 Penduduk Jawa Barat

Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia. Daerah dengan kepadatan penduduk terbesar berada di dekat Jakarta. Bandung, ibukota provinsi Jawa Barat merupakan kota dengan jumlah penduduk terbesar ketiga di Indonesia setelah Jakarta dan Surabaya. Sebagian besar penduduk Jawa Barat adalah Suku Sunda, yang bertutur menggunakan Bahasa Sunda. Di beberapa kota di pesisir utara, dituturkan bahasa Banyumasan dialek Cirebon, yang mirip dengan Bahasa Banyumasan dialek Brebes. Di daerah perbatasan dengan DKI Jakarta seperti sebagian Bekasi, sebagian Depok, dan Kabupaten Bogor bagian utara dituturkan bahasa Indonesia dialek Betawi.Akibat urbanisasi, penduduk di daerah sekitar Jakarta terdiri dari berbagai etnis di Indonesia, termasuk Suku Jawa, Suku Batak, dan Suku Minang.

Dengan penduduk sekitar 42 juta jiwa, Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu provinsi terpadat di Indonesia. Provinsi Jawa Barat memiliki luas 34.736 km2 dengan Laut Jawa di perbatasan utara dan Samudera Hindia di sebelah selatan.

Sebagai salah satu tujuan wisata utama di Indonesia, Jawa Barat memiliki beragam atraksi bagi setiap pengunjung mulai dari seni, budaya, wisata, bahkan olahraga. Tingginya keanekaragaman kekayaan pariwisata, seni, dan budaya Jawa Barat menyebabkan wisatawan yang berkunjung akan selalu disuguhi oleh beraneka ragam kekayaan wisata

yang ada. Mulai dari pesona pedesaan yang asri dan tradisional hingga kemegahan keraton di Cirebon, dari tari Jaipong yang luwes menggoda hingga tari Topeng yang gagah perkasa. Mulai dari pegunungan yang menjulang dengan hutan tropisnya yang hijau hingga pantainya yang membentang dengan pasir putih dan nyiur melambai.

Ibukota Jawa Barat, yang berjarak kurang lebih 180 km dari Jakarta, terkenal karena jalanannya yang rindang dan memiliki pengaruh yang kuat pada mode dan seni sehingga Bandung dijuluki pula sebagai "Parijs Van Java". Berlokasi di ketinggian 768 meter menyebabkan Bandung memiliki iklim yang sejuk sepanjang tahun dan sangat nyaman untuk dikunjungi.

### 3.1.4 Pemerintahan Jawa Barat

Jawa Barat terdiri atas 17 kabupaten dan 9 kota. Kota-kota hasil pemekaran sejak tahun 1996 adalah:

1. Kota Bekasi, dimekarkan dari Kabupaten Bekasi pada tahun 1996
2. Kota Depok, dimekarkan dari Kabupaten Bogor pada tahun 1999
3. Kota Cimahi, dimekarkan dari Kabupaten Bandung pada tahun 2001
4. Kota Tasikmalaya, dimekarkan dari Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2001
5. Kota Banjar, dimekarkan dari Kabupaten Ciamis pada tahun 2002
6. Kabupaten Bandung Barat, dimekarkan dari Kabupaten Bandung tahun 2007

### 3.1.5 Perekonomian Jawa Barat

Jawa Barat selama lebih dari tiga dekade telah mengalami perkembangan ekonomi yang pesat. Saat ini peningkatan ekonomi modern ditandai dengan peningkatan pada sektor manufaktur dan jasa. Disamping perkembangan sosial dan infrastruktur, sektor manufaktur terhitung terbesar dalam memberikan kontribusinya melalui investasi, hampir tigaperempat dari industri-industri manufaktur non minyak berpusat di sekitar Jawa Barat.PDRB Jawa Barat pada tahun 2003 mencapai Rp.231.764 milyar (US$ 27.26 Billion) menyumbang 14-15 persen dari total PDB nasional, angka tertinggi bagi sebuah Provinsi. Bagaimanapun juga karena jumlah penduduk yang besar, PDB per kapita Jawa Barat adalah Rp. 5.476.034 (US$644.24) termasuk minyak dan gas, ini menggambarkan 82,4 persen dan 86,1 persen dari rata-rata nasional. Pertumbuhan ekonomi tahun 2003 adalah 4,21 persen termasuk minyak dan gas 4,91 persen termasuk minyak dan gas, lebih baik dari Indonesia secara keseluruhan.

## 2 Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat

### 1 Gambaran Umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

Pada awalnya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat yang terletak di jalan L.L. RE Martadinata No. 209 adalah gabungan dari empat instansi pemerintah. Instansi-instansi tersebut yaitu Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, Kantor Wilayah Seni dan Pariwisata Jawa Barat, Bidang Kesenian Jawa Barat dan Nilai-Nilai Tradisional pada kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan

Kebudayaan Provinsi Jawa Barat, dan Bidang Pembinaan Kesenian Daerah Dinas P&K Provinsi Jawa Barat.

Tetapi setelah keluar keputusan dari pemerintah mengenai Otonomi Daerah (OTDA) maka dibentuklah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat berdasarkan kepada peraturan pemerintah No. 15 tahun 2000 dan juga berdasarkan keputusan Gubernur Jawa Barat No. 52 tahun 2001 tentang tugas pokok, fungsi, rincian tugas Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat.

Hingga saat ini setelah keluar tersebut pada akhirnya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat ini memiliki 5 unit pelayanan terpadu daerah (UPTD) dari Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat. Unit-Unit tersebut adalah:

1. Unit Pengembangan Kemitraan dan Pelatihan.
2. Unit Pengelolaan Anjungan Jawa Barat.
3. Unit Pengelolaan Taman Budaya.
4. Unit Pengelolaan Sejarah Kepurbakalaan dan Nilai Tradisional.
5. Unit Pengelolaan Museum Sri Baduga.

## 2 Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat

Dinas kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang

pariwisata dan kebudayaan berdasarkan asas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Dinas mempunyai fungsi:

a. Penyelenggaraa perumusan dan penetapan kebijakan teknis kepariwisataan, kebudayaan, kesenian, dan perfilman serta pemasaran;
b. Penyelenggaraan pariwisata dan kebudayaan meliputi kepariwisataan, kebudayaan, kesenian, dan perfilman serta pemasaran;
c. Penyelenggaraan pembinaan dan pelaksanaan tugas – tugas pariwisata dan kebudayaan meliputi kepariwisataan, kebudayaan, kesenian, dan perfilman serta pemasaran;
d. Penyelenggaraan koordinasi dan pembinaan UPTD;
e. Penyelenggaraan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

## 3 Struktur Organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat

Untuk mengukur tata kerja dan hubungan antara aparatur Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing, maka diperlukan struktur organisasi yang diharapkan

akan bisa mempermudah serta memberikan kerangka mengenai gambaran berbagai macam hubungan kerja berdasarkan jabatan masing-masing anggota dalam wadah organisasi. Adapun struktur organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

3

## Visi dan Misi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat

### 3.3.1 Visi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata

“ Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat adalah sebagai motor penggerak terwujudnya Jawa Barat sebagai Daerah Budaya dan Tujuan Wisata Andalan”.

### 3.3.2 Misi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata

Misi adalah sesuatu yang diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan, dimana dengan pernyataan misi diharapkan seluruh aparatur dan pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal eksistensi serta peranan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Guna mewujudkan visi sebagaimana telah ditetapkan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat menetapkan misi yang harus dilaksanakan, yaitu :

1. Pembinaan, pelestarian, dan pengembangan aset budaya yang mendukung upaya pengembangan pariwisata Jawa Barat.
2. Mengefektifkan kebudayaan sebagai aset daerah yang mendukung kepada pengembangan usaha jasa pariwisata.
3. Mempromosikan kepariwisataan Jawa Barat.
4. Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) kebudayaan dan kepariwisataaan.

5. Memuliakan nilai-nilai budaya yang terkandung dalam aspek jarahnitra dan tradisi Jawa Barat.

### 3.3.3 Tujuan Dinas Pariwisata Dalam Rangka Mencapai Visi Dan Misi

1. Meningkatkan Citra Jawa Barat sebagai daerah budaya dan tujuan wisata.
2. Meningkatkan peran seni dan budaya daerah Jawa Barat untuk kepariwisataan.
3. Meningkatkan kualitas dan terselenggaranya standarisasi pelayanan wisata.
4. Meningkatkan peran sub sektor pariwisata sebagai andalan untuk menunjang perekonomian daerah dan kinerja promosi yang efektif.

## 3.4 Obyek wisata

Berikut ini adalah beberapa obyek wisata yang sering dikunjungi oleh wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik seperti:

1. Pantai Pangandaran, Ciamis
2. Pantai Pelabuhan Ratu, Sukabumi
3. Gunung Tangkuban Perahu
4. Puncak, Bogor – Cianjur
5. Ciater, Subang
6. Linggajati, kuningan

7. Kebun Raya Bogor
8. Taman Safari Indonesia
9. Taman Wisata Mekarsari
10. Keraton Kasepuhan, Cirebon
11. Keraton Kanoman Cirebon
12. Situ Patenggang, Ciwidey
13. Cipanas, Garut
14. Pantai Ujung Genteng, Sukabumi
15. Taman Hutan Raya Ir. H. Djuanda, Bandung
16. Waduk Jatiluhur, Purwakarta
17. Waduk Cirata, Cianjur
18. Taman Bunga Nusantara, Cianjur
19. Kebun Raya Cibodas, Cianjur
20. Taman Wisata Gunung Gede pangrango, Cipanas, Cianjur
21. Talaga Warna, Puncak, Bogor
22. Curug Cibeureum, Cipanas, Cianjur
23. Observatorium Bosscha, Bandung
24. Museum Prabu Geusan Ulun, Sumedang
25. Kampung Toga, Sumedang
26. Curug Maja, Majalengka
27. Kawah Putih, Ciwidey

# BAB IV

# PEMBAHASAN LAPORAN KKL

## 4.1 Kemampuan Kepala Dinas Dalam Melihat Organisasi Secara Keseluruhan Di Dinas Pariwisata Dan Provinsi Jawa Barat

Di era globalisasi sekarang ini memungkinkan banyak organisasi-organisasi baru muncul dengan segmentasi tujuan arah organisasi berbeda-beda. Persaingan dalam ide baru, teknologi, inovasi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat memungkinkan setiap individu pun juga memiliki tujuan dan sudut pandang yang berbeda-beda pula. Hal ini tidak menutup kemungkinan, bahwa tujuan yang bersifat individu tersebut tidak sejalan dengan tujuan umum organisasi tempat seorang pemimpin berada.

Hal ini untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.sifat kepemimpinan dari seorang atasan, harus mampu membina ego dalam setiap individu, dalam menuju prestasi organisasi. Hubungan dalam suatu organisasi bersifat dinamis, untuk itu perhatian terhadap ego tiap individu harus diperhatikan agar tetpa selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan untuk meminimalisir konflik, dan meningkatkan produktifitas organisasi. Kalau tujuan tiap individu ditabrakkan dengan tujuan organisasi, maka akan menimbulkan konflik yang mana dapat bersifat struktural maupun fungsional. Hal ini jika tidak dikelola dengan baik akan menuju pada kematian organisasi. Kemampuan dalam me-manage konflik akan membawa konflik pada arah

yang positif. Manajemen konflik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelolah konflik, agar hal tersebut tidak meluas dan mematikan kehidupan dalam organisasi. Manajemen konflik dapat bersifat internal organisasi, digunakan dalam budaya & kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi. Selain internal adapula eksternal dengan melihat lingkungan sekitar organisasi. Salah satu bagian penting dalam manajemen atau pengelolahan konflik adalah sifat kepemimpinan. Kepemimpinan bukanlah didapatkan dari lahir, akan tetapi pembelajaran seseorang dalam melihat dan menganalisis lingkungan konflik untuk mencari solusi pemecahan.

Menganalisis organisasi sebagai sistem terbuka berarti menempatkan organisasi di lingkungan di luar organisasi itu. Perspektif ini akan fokus pada lingkungan di luar organisasi yang akan menentukan peluang, gagasan-gagasan, hambatan-hambaran, standar ukuran, dan sumber daya penting bagi individu organisasi.

Ada yang mengatakan kalau pemimpin itu bisa diciptakan oleh situasi ataupun berdiri karakteristik pribadinya yang membuat orang lain terpukau oleh kharismanya. atau pemimpin diturunkan karena secara hirarkhis keturunan pemimpin. berbicara pemipin jelas harus melalui kajian tertentu yang memiliki karakteristik tertentu yang berbeda dengan orang biasa, dan sejak lahir bakat itu sudah ada bagi setiap orang dan teori modern kepemimpinan sepakat pemimpin bisa diciptakan bukan sekedar bakat semata dan sejarah yang berbicara banyak orang jadi kepemimpinan karena terkondisi  oleh momentum politik yang tepat.

Inilah beberapa karakteristik pemimpin yang layak untuk direnungkan, Ciri karakteristik seorang pemimpin dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Menantang Proses**

   Setiap kasus kepemimpinan yang terbaik selalu melibatkan satu jenis tantangan. Apapun tantangannya, semua kasus melibatkan perubahan dari statusquo. Tidak ada satu orang pun yang menyatakan telah melakukan yang terbaik secara pribadi dengan terus mempertahankan banyak hal tetap sama. Singkatnya, semua pemimpin menantang proses. Pemimpin adalah pelopor,- orang yang bersedia melangkah ke luar dan memasuki apa yang belum diketahui. Mereka bersedia mengambil resiko, melakukan inovasi dan percobaan supaya bisa menemukan cara yang baru yang lebih baik untuk melakukan banyak hal.

   Sumbangan utama pemimpin adalah dalam mengenali gagasan yang baik, dukungan kepada gagasan itu, dan kesediaan menantang sistem supaya bisa mengaplikasikan dan mewujudkan gagasan itu.

2. **Mengilhamkan Wawasan Bersama**

   Pemimpin mengilhamkan wawasan bersama. Mereka melayangkan pandangan ke seberang cakrawala waktu, membayangkan kesempatan menarik yang disediakan setelah

mereka dan peserta mereka sampai pada tujuan yang jauh ini. Pemimpin mempunyai hasrat supaya sesuatu terjadi, untuk mengubah cara banyak hal terjadi, menciptakan sesuatu yang tidak ada seorang pun pernah menciptakannya sebelumnya.

Orang yang tidak punya pengikut/peserta bukanlah pemimpin. Orang baru akan mengikuti setelah mereka menerima wawasan pemimpin sebagai wawasan mereka sendiri. Supaya bisa mengajak orang lain mempunyai wawasan, pemimpin harus mengenal peserta mereka dan bicara dalam bahasa mereka. Dengan demikian peserta tahu bahwa pemimpin memahami kebutuhan mereka.

**3. Memungkinkan Orang Lain Bisa Bertindak**

Pemimpin teladan menarik dukungan dan bantuan semua orang yang harus membuat kegiatan berjalan. Dengan satu cara, pemimpin melibatkan mereka yang harus hidup dengan hasilnya, dan mereka memungkinkan orang lain bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka memungkinkan orang lain bisa bertindak. Pemimpin tahu bahwa tidak ada seorang pun yang melakukan apa yang terbaik bagi dirinya kalau dia merasa lemah, tidak cakap, atau terasing; mereka tahu orang yang diharapkan aktif harus mempunyai rasa kepemilikan. Pemimpin tidak menimbun kekuasaan, tetapi mendelegasikannya. Pemimpin dengan bangga

bicara mengenai kerjasama tim, kepercayaan, dan pemberdayaan sebagai unsur pokok upaya mereka.

4. **Menjadi Penunjuk Jalan**

Pemimpin berjalan terlebih dahulu. Mereka memberikan contoh dan membina komitmen melalui tindakan sehari-hari yang sederhana, yang menciptakan kemajuan dan momentum. Pemimpin menjadi penunjuk jalan melalui contoh pribadi dan pelaksaanaan yang penuh pengabdian. Supaya ia bisa menjadi penunjuk jalan secara efektif, pertama-tama ia harus jelas terhadap prinsip bimbingannya. Ia harus bisa membela kepercayaannya. Akan tetapi perbuatan pemimpin jauh lebih penting daripada kata-kata mereka, dan harus konsisten dengan kata-kata mereka.

5. **Mendorong Hati**

Usaha mendaki ke puncak berat dan lama. Orang jadi kehabisan tenaga, frustasi dan kehilangan semangat. Mereka sering tergoda untuk menyerah. Pemimpin mendorong hati peserta mereka untuk jalan terus. Tindakan kepedulian yang sesungguhnya bisa meningkatkan semangat dan menarik orang ke depan. Misalnya apabila seorang berhasil dalam satu tugas tidak ada salahnya diberikan ganjaran yang sepantasnya. Dalam banyak kasus, pemimpin bukan hanya memberikan dorongan kepada orang lain, akan tetapi harus juga dapat

memberikan dorongan kepada dirinya sendiri untuk terus bertahan dan berusaha untuk melayani dengan sebaik-baiknya.

Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstuktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapat hirarki. Konsekwensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Struktur organisasi Di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat tidak mempengaruhi kerja karena terdapat hubungan yang hierarki antara Kepala Dinas dan bagian–bagian yang berada dalam struktur organisasi. Hubungan hierarki ini jelas sangat mempengaruhi kerja pegawai. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat hubungan hierarki ini sudah berjalan dengan lancar, ini semua sebagai penataan kerja atau pembagian kerja selain itu juga supaya terjadi keharmonisan kerja dalam melaksanakan program kerja sehingga mengahasilkan target kerja yang maksimal.

## 4.2 Kemampuan Kepala Dinas Dalam Mengambil Keputusan Di Dinas Pariwisata Dan Provinsi Jawa Barat

Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang. Hal sebaliknya juga sering terjadi. Keputusan yang seharusnya dapat ditangani oleh 2 - 3 orang diserahkan kepada sebuah tim yang terdiri dari 40 orang atau lebih. Akibatnya timbul

perdebatan yang tak henti-hentinya. Jadi tentukan dulu cara pengambilan keputusan yang paling cocok dengan situasi dan masalah yang ada.

Setelah keputusan dan pelaksanaan dilakukan, maka penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasikan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasikan perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Pemimpin merupakan salah satu inti sari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivis yang terjadi dalam suatu instansi. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan instansi dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Jika seseorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis, maka instansi yang dipimpinnya pun kurang berjalan dengan baik. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana instansi itu memimpin pekerjaan dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam intansi sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin instansi. Efektivitas para bawahan sebagian besar sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin.

Jenis-jenis masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin berdasarkan internitas masalahnya dapat digolongkan menjadi masalah yang sederhana dan masalah yang komplek. Masalah yang sederhana ialah masalah yang mengandung ciri-ciri : kecil, berdiri sendiri dan tidak/kurang mempunyai kaitan dengan masalah lain. Pemecahannya biasanya tidak memerlukan pemikiran yang luas tetapi cukup dilakukan secara individual, yang umumnya didasarkan kepada pengalaman, informasi yang sederhana dan wewenang yang melekat pada jabatan.

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.

Penetapan suatu kebijakan berupa keputusan tentang pegawai sering menimbulkan perbedaan persepsi terhadap kebijaksanaan atau keadilan pimpinan kepada bawahan termasuk di dalamnya penilaian kinerja pegawai. Seringkali pula perbedaan itu membawa akibat yang

merugikan bagi pihak yang dinilai berdasar ukuran yang berbeda tersebut. Padahal penilaian kinerja bagi pegawai / karyawan organisasi sangat penting dan bermanfaat untuk mengetahui prestasi kerjanya dan langkah-langkah positif ke depan dalam rangka meniti karir (penempatan, promosi dan suksesi).

Bagi setiap organisasi penilian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja dalam organisasi selanjutnya.

Setiap pemimpin harus berkomunikasi dengan para bawahannya. Karena setiap orang akan bersedia melakukan suatu tindakan, jika mereka juga tahu dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukanya, apa yang harus dilakukan jika menghadapi masalah. Semua ini perlu dikomunikasikan seorang pemimpin pada para pengikutnya.

Tanpa komunikasi yang lancar, tindakan akan sulit dilaksanakan. Kalaupun bisa dilaksanakan, kemungkinan akan terjadi masalah dalam pelaksanaan menjadi besar. Tanpa komunikasi yang lancar, konflik cenderung akan terjadi.

### 4.3 Kemampuan Kepala Dinas Dalam Mendelegasikan / Melimpahkan Wewenang

Pendelegasian ialah proses terorganisir dalam kerangka hidup organisasi/keorganisasian untuk secara langsung melibatkan sebanyak mungkin orang dan pribadi dalam pembuatan keputusan,pengarahan, dan pengerjaan kerja-yang berkaitan dengan pemastian tugas. Pendelegasian ialah tindakan memercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formil dalam organisasi.

Setiap pemimpin yang baik perlu memahami serta menerapkan pendelegasian dengan penuh tanggung jawab apabila ia menghendaki keberhasilan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang baik akan memahami bahwa ia hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain (para bawahan). Untuk mewujudkan kerja sama ini, pemimpin dapat mewujudkannya melalui pendelegasian, dimana pendelegasian dapat dilakukannya berdasarkan patokan yang telah disinggung di depan.

Seorang pemimpin yang baik menyadari kesanggupan dan keterbatasannya serta menyadari pula akan kesanggupan orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, ia harus belajar melepaskan tugas-tugas tertentu kepada orang-orang yang ia pimpin agar ia tidak mengerjakan segala sesuatu sendiri, karena memang tak mungkin ia dapat melakukannya.

Seorang pemimpin yang baik menyadari kesanggupan dan keterbatasannya serta menyadari pula akan kesanggupan orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, ia harus belajar melepaskan tugas-tugas tertentu kepada orang-orang yang ia pimpin agar ia tidak mengerjakan segala sesuatu sendiri, karena memang tak mungkin ia dapat melakukannya.

Pendelegasian hanya akan berfungsi secara efektif apabila pemimpin memahami dan mengambil sikap yang tepat terhadap pendelegasian itu.

1. Pemimpin tertinggi dan yang setingkat di atas setiap bawahan bertanggung jawab penuh atas tugas yang didelegasikan dengan memberi dukungan penuh kepada bawahan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas.

2. Pemimpin yang mendelegasikan tugas bertanggung jawab memberi kredit kepada setiap pelaksana tugas atas hasil kerja yang telah diperlihatkannya.

3. Pemimpin yang mendelegasikan tugas mutlak bertanggung jawab penuh atas sukses atau gagalnya suatu pelaksanaan kerja serta segala konsekuensi yang ditimbulkan oleh setiap bawahannya.

Biasanya ada tiga motivasi dibalik orang yang tidak atau enggan mendelegasikan tugas-tugasnya kepada orang lain, yaitu sebagai berikut:

a. Karena pemimpin itu terlalu percaya bahwa segala sesuatu berjalan baik.

b. Pemimpin itu tak percaya orang lain.

c. Pemimpin takut orang lain yang lebih cakap daripada dirinya akan mengubah segala sesuatu yang telah ia bangun dengan susah payah.

Sebaliknya, sikap pendelegasian yang positif bertujuan untuk hal-hal di bawah ini:

a. Untuk mendapatkan orang-orang lain yang cakap untuk melakukan tugas-tugas itu, baik dalam masa darurat atau di waktu-waktu yang akan datang.

b. Dengan pendelegasian itu, banyak orang dilibatkan dalam tugas kepemimpinan sehingga mencegah kegagalan yang mungkin timbul.

c. Dengan pendelegasian yang tepat, pekerjaan itu dapat dilaksanakan lebih banyak dan lebih baik. Tentu saja setiap pemimpin harus membuat perhitungan yang tepat tentang orang yang mendapat tugas pendelegasian itu.

Untuk memastikan bahwa pendelegasian berlangsung dengan baik, hal berikut harus diperhatikan:

1. Sangatlah perlu menerapkan supervisi/pengawasan yang bersifat langsung/tidak langsung, untuk memastikan bahwa pendelegasian berjalan dengan baik.

2. Sistem dan peluang untuk menerima masukan, yang bersifat terkontrol dan tidak terkontrol juga perlu disiapkan.

    a. Masukan terkontrol dapat dilaksanakan dengan wujud laporan berkala dan laporan insidentil (dalam bentuk tertulis/lisan).

    b. Masukan tidak terkontrol dapat dilihat pada hasil nyata yang dicapai dalam pengerjaan tugas, atau cara lain, antara lain menyediakan peluang/kondisi untuk berdiskusi secara terbuka dengan para bawahan, mendengar keluhan mereka, dsb., atau penemuan langsung yang ditemui di lapangan.

### 4.4 Kemampuan Pemimpin Dalam Menanamkan Kesetiaan Di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan selalu diperlukan di dalam kehidupan kelompok yang bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan

seseorang sedangkan pemimpin merupakan orang yang diakui dan diterima oleh orang lain atau kelompok sebagai pribadi yang mempunya kemampuan tersebut.

Kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang yang menjadi pemimpin itu tidak selalu sama karena adanya keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada diri manusia/orang yang menjadi pemimpin. Perbedaan itu dapat dilihat dari cara pemimpin untuk mengarahkan anggota untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan pekerjaan. Hal itu disebabkan oleh latar belakang dan pengalaman serta pengetahuan setiap pemimpin tidak sama.

Kesetian dan rasa sabar yang ada pada diri seorang pemimpin dalam organisasi harusnya sangat tinggi. Sikap itu ditunjukkan dengan rasa sabar dalam membimbing dan mengawasi bawahannya yang bermacam-macam sifat dan tingkah laku maupun kemampuan dalam melaksanan program kerja . Rasa kesetiaan yang ada pada diri seorang pemimpin harus besar. Hal ini untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Dalam mencapai tujuan dalam organisasi kunci pokoknya adalah kemauan untuk mengabdi dan menganggap suatau program kerja sebagai suatu kesenangan, Bukan sebagai beban. Apabila program kerja tersebut dijadikan sebagai beban maka akan terpaksa dalam menjalankan tugasnya selain itu tujuan yang akan dicapai akan kurang maksimal hasilnya. Hanya akan membuang waktu dan kurang bermanfaat.

Justru sebagai pemimpin dalam organisasi harus mempunyai sifat untuk menanamkan kesetiaan kepada bawahannya, agar tujuan bersama yang mereka kejar akan tercapai, sehingga pemimpin tidak bekerja sendiri tetapi bekerja bersama para bawahannya dalam mencapai sebuah tujuan bersama.

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan mengenai Kepemimpinan Kepala Dinas dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

1. Kemampuan Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa barat dalam melihat organisasi secara keseluruhan terlihat sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari ciri seorang pemimpin yang terdiri dari menantang proses, mengilhamkan wawasan bersama, memungkinkan orang lain bisa bertindak dan menjadi penunjuk jalan serta mendorong hati sehingga meningkatkan kualitas kinerja yang efektif.
2. Kemampuan Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dalam mengambil keputusan sudah cukup baik dengan mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal dalam mengambil suatu keputusan.
3. Kemampuan Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dalam melimpahkan atau mendelegasikan wewenang sangat disiplin dalam mendelegasikan wewenang yang diberikan kepada pegawai yang sesuai dan bertanggung jawab.

4. Kemampuan Kepala Dinas di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dalam menanamkan kesetiaan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana dalam menanamkan kesetiaan organisasi terdapat hubungan yang hirarki antara Kepala Dinas, Kepala Bagian Kepegawaian, dan Kepala Bidang, semua ini supaya terjadi keharmonisan kerja dalam melaksanakan program kerja.

## 2 Saran

Melihat dari kesimpulan diatas, saran yang dapat disampaikan terhadap Kepemimpinan di Dinas Pariwisata dan kebudayaan Provinsi Jawa Barat dimana dilihat dari berbagai indikator dari kepemimpinan sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata dan kebudayaan Provinsi Jawa Barat di lihat dari kepemimpinan kepala dinas dalam melihat organisasi secara keseluruhan diharapkan untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan program kerja lebih maksimal.
2. Dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerjanya. Sehingga dapat mencapai kinerja yang baik.
3. Dilihat mendelegasikan wewenang kepada pegawai di Dinas Pariwisata dalam melaksanakan program kerja cukup baik sesuai

dengan standarisasi seperti halnya memilih pegawai yang sesuai dan sebagai orang yang bertanggung jawab dengan wewenang yang telah didelegasikan kepada pegawai tersebut.

4. Kemampun Kepala Dinas dalam menanamkan kesetiaan di Dinas Pariwisata dan kebudayaan Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan meningkatkan kinerja pegawai sudah cukup baik untuk menanam kesetiaan sehingga pegawai mencapai kualitas kinerja yang maksimal.