BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Watak Camat Langensari dalam menjalankan program kerja di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Watak biasanya berasal dari bawaan sejak lahir, dimana ketika personal itu dilahirkan maka dia telah memiliki satu watak atau suatu sikap yang mendasar yang ada pada dirinya. Watak ada juga yang berasal dari pengaruh lingkungan, maksudnya disini watak ini diperoleh berdasarkan pengaruh dari lingkungan yang telah memberikan perubahan terhadap kehidupannya ataupun gaya hidup yang dia jalankan.Camat Langensari mempunyai sifat atau karakter yang telah terbentuk sebelum dilantik menjadi seorang Camat.

Karakter tersebut biasanya akan terbawa saat sedang menjalankan tugas sebagai Camat Langensari Kota Banjar. Karakter yang baik dari pimpinan akan membawa perubahan besar dalam sebuah instansi atau organisasi. Begitupun sebaliknya, pemimpin yang berperangai buruk akan mempengaruhi keberlangsungan instansi atau organisasi tersebut ke arah yang tidak lebih baik dari sebelumnya. Berkaitan dengan watak yang dimiliki oleh Camat Langensari, sekretaris Camat Langensari, Nana Adi Sutisna mengungkapkan:

> "Pada dasarnya Camat itu orang yang baik namun beliau itu keras, keinginannya kuat dan sangat percaya diri. Dalam menjalankan pemerintahannya Camat selalu menitikberatkan pada tugas atau program kerja yang harus diselesaikan oleh aparatur" (14/06/2013)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Mumu Indra S selaku Kasi Pemerintahan Kecamatan Langensari Kota Banjar:

> "Camat yang sekarang itu disiplin, terutama penekanan pada penyelesaian program atau tugas yang harus kami kerjakan. Camat juga tidak terlalu memperhatikan komunikasi dengan aparaturnya. Kami diharuskan bekerja sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh Camat. Namun anehnya, pencapaian yang telah kami dapatkan masih dibawah kecamatan lain di Kota Banjar" (14/06/2013)

Dari wawancara yang telah dilakukan peneliti, sikap atau karakter yang ditunjukan oleh Camat Langensari mengarah kepada gaya otoriter. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Kepala Desa Waringinsari, Cucu Hendarsah.

> "Camat termasuk orang yang keras dan kurang hangat. Porsi kami dalam mengeluarkan pendapat dalam forum besar tidak terlalu banyak. Padahal jika kami diberi kesempatan ada banyak ide baru dan mungkin bisa menjadi alternatif lain untuk membantu mengembangkan Kecamatan Langensari kearah yang lebih baik lagi" (14/06/2013)

Hal senada juga diungkapkan oleh Tono selaku Lurah Bojong Kantong, "Camat jarang berinteraksi langsung dengan perangkat desa atau kelurahan. Entah karena kesibukan yang Camat lakukan atau memang karakternya seperti itu" (14/06/2013)Dari wawancara yang telah peneliti lakukan dapat dikatakan bahwa

Camat Langensari Kota Banjar hanya menuntut pada pekerjaan yang harus cepat diselesaikan tanpa memikirkan kondisi psikologis dari para aparaturnya. Padahal dalam sebuah instansi pemerintah yang bertugas untuk melayani masyarakat dengan sigap kondisi aparaturnya harus diperhatikan. Bagaimana aparatr dapat melayani masyarakat dengan baik jika merekanya saja tidak diperhatikan oleh Kepala Pemerintahannya.

Camat Langensari harus mulai memperbaiki hubungannya dengan para aparatur, jika tidak keadaan demikian akan memperburuk pelayanan Kecamatan Langensari Kota Banjar kepada masyarakatnya. Kondisi lingkungan kerja yang sehat akan membuat para aparaturnya semangat dan merasa nyaman dalam menjalankan segala tugas yang harus dikerjakan. Meskipun dengan target yang telah ditentukan oleh Camat terasa berat namun tidak akan terlalu terasa karena dikerjakan oleh bersama. Memang tidak ada sosok pemimpin yang sempurna sekalipun itu di tingkat Kepresidenan. Namun menemukan gaya kepemimpinan yang cocok sesuai dengan keadaan para aparatur serta lingkungan lainnya bukanlah hal yang mustahil.

Hal ini juga dinyatakan oleh Kasi Pemerintahan Mumu Indra S yang menyatakan:

> "Kami tidak keberatan dengan tugas-tugas yang harus kami kerjakan karena itu sudah menjadi tanggung jawab kami. Namun tidak ada salahnya juga Camat sebagai pimpinan kami memberikan sedikit waktu luangnya untuk bercengkrama dengan kami sekali-kali untuk membicarakan hal diluar pekerjaan. Bukankah itu menyenangkan? " (14/06/2013)

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa apartur Kecamatan Langensari menginginkan hubungan komunikasi yang lebih baik dengan Camat

Langensari. Memperbaiki karakter yang sudah ada jauh sebelumnya memang membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Namun kiranya usaha tersebut lama-lama akan membuahkan hasil yang menyenangkan. Karena hal ini menyangkut khalayak ramai. Jadi usaha yang dilakukan Camat untuk sedikit mengubahnya ke arah yang lebih baik akan mengubah citra Camat Langensari itu sendiri. Perubahan baik dari seorang pemimpin akan berpengaruh baik pula kepada instasi atau organisasi yang dipimpinnya. Setelah semua pihak baik itu pemimpin maun yang dipimpin berubah kearah yang lebih baik maka intansinyapun akan bekerja melayani masyarakat dengan maksimal. Dampak lebih luasnya jika semua instansi terkait juga menunjukan kearah kemajuan yang pesat maka tidak menutup kemungkinan cita-cita bersama dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera secara menyeluruh akan tercapai.

4.2. Visi Camat Langensari di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Camat Langensari,sebagai seorang pemimpin di Kecamatan Langensari Kota Banjar, tentunya memiliki gaya kepemimpinan baik yang telah melekat pada dirinya, seperti gaya kepemimpinan yang Camat Langensari terapkan guna mencapai visi dan misi dari Kecamatan Langensari Kota Banjar. Gaya kepemimpinan tersebut,tentunya akan berpengaruh besar terhadap keberhasilan Camat Langensari dalam memimpin organisasi pemerintahannya, mengingat Camat Langensari merupakan sentral dari berbagai macam aktifitas yang berlangsung di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Camat sebagai perangkat daerah juga mempunyai kekhususan dibandingkan dengan perangkat daerah lainnya dalam pelaksanaan tugas pokok

dan fungsinya untuk mendukung pelaksanaan asas desentralisasi. Kekhususan tersebut yaitu adanya suatu kewajiban mengintegrasikan nilai-nilai sosio kultural, menciptakan stabilitas dalam dinamika politik, ekonomi dan budaya, mengupayakan terwujudnya ketenteraman dan ketertiban wilayah sebagai perwujudan kesejahteraan rakyat serta masyarakat dalam kerangka membangun integritas kesatuan wilayah. Dalam hal ini, fungsi utama camat selain memberikan pelayanan kepada masyarakat, juga melakukan tugas-tugas pembinaan wilayah.

Seorang pemimpin pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai oleh instansi yang menaunginya. Visi Kecamatan Langensari Kota Banjar pada tahun 2013 selaras dengan visi yang ingin diraih oleh Camat Langensari Kota Banjar, yakni "Masyarakat Kecamatan Langensari Yang Lebih Maju, Berwawasan Agropolitan Tahun 2013".

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, dapat diketahui, salah satunya dengan cara mengetahui visi yang ingin diraih. Dalam mewujudkan visi tersebut diperlukan pengambilan keputusan yang tepat sasaran oleh Camat Langensari Kota Banjar. Sesuai dengan dengan Peraturan Walikota Banjar Nomor: 29/2010 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Kecamatan di wilayah Kota Banjar.

Program kerja Kecamatan Langensari Kota Banjar tahun 2013, untuk bulan Februari sampai dengan bulan Juli, yang ditetapkan oleh Kota Banjar yang menjadi tugas pokok bagi Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan tugasnya, adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kompetensi pegawai

2. Meningkatkan disiplin aparat pemerintah kecamatan
3. Meningkatnya kinerja pegawai
4. Mewujudkan sisitem pengkoordinasian yang efektif
5. Mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat
6. Mewujudkan sarana dan prasaranan kantor yang memadai
7. Meningkatnya kepedulian masyarakat dalam bidang pendidikan
8. Meningkatnya kepedulian masyarakat dalam bidangkesehatan
9. Meningkatnya kepedulian masyarakat dalam bidangpemberdayaan perempuan
10. Meningkatnya kepedulian masyarakat dalam bidangkeagamaan
11. Meningkatkan fasilitas bidang ekonomi pembangunan
12. Tercapainya penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
13. Terwujudnya ketentraman dan keamanan

Terdapat kekuatan hukum yang mendukung Camat Langensari Kota Banjar dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yaitulegitimasi. Legitimasi adalah kekuatan hukum yang dimiliki Camat sebagai pemimpin berdasarkan Peraturan Pemerintah. Peraturan yang mengatur tugas dan kewenangan seorang Camat dimana ia memiliki hak untuk menerapkan gaya kepemimpinan apa yang akan ia terapkan. Hal ini juga disampaikan oleh Sekretaris Kecamatan Langensari Kota Banjar sendiri,

> "Berdasarkan Pasal 15 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 yang mengatur tugas dan kewenangan seorang Camat, saya kira sebagai seorang Camat, Bapak Wawan Gunawan mempunyai hak dalam hal menentukan gaya kepemimpinan yang akan ia terapkan dalam kepemimpinannya sebagai Camat, oleh sebab itu tugas dan wewenangnya itu didasarkan pada peraturan

tersebut dan tentunya beliau bertumpuh pada peraturan tersebut apabila ada yang keberatan". (14/6/2013).

Dari kekuatan hukum tersebut Camat Langensari dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kemampuannya di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar.Camat Langensari Kota Banjar, dalam melaksanakan tugas yang menyangkut program kerja tersebut, peneliti lihat dilapangan belum dapat dilaksanakan secara maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya infrastruktur yang berupa akses jalan bagi masyarakat Kecamatan Langensari Kota Banjar terutama di Desa Waringinsari, Desa Rejasari, dan Kelurahan Bojongkantong, yang masih dalam keadaan memprihatinkan.

Camat Langenari Kota Banjar dalam melaksanakan program kerja Kecamatan Langensari Kota Banjar, seperti infrastruktur yang berupa akses jalan bagi masyarakat di Kecamatan Langensari Kota Banjar, masih belum seimbang antar wilayahnya. Dalam hal ini Camat Langensari dipandang perlu atau bahkan diharuskan untuk melakukan kebijakan secara merata di seluruh wilayah yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar,

Berbedanya masalah yang dihadapi oleh setiap desa dan kelurahan yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, membuat Camat Langensari Kota Banjar, perlu untuk terlebih dahulu merumuskan masalah yang dihadapi oleh setiap desa dan kelurahan yang ada di wilayahnya, yang bertujuan untuk menghindari terjadinya kecemburuan antara setiap desa dan kelurahan, yang dapat menyulut terjadinya konflik antara setiap desa dan kelurahan di wilayahnya.

Pengumpulan informasi,sesuai dengan teori yang peneliti gunakan, merupakan suatu tahap yang dapat dijadikan penilaian terhadap gaya

kepemimpinan seperti apa yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar. Pengumpulan informasi memiliki tujuan untuk mempermudah Camat Langensari Kota Banjardalam mengambil suatu keputusan yang tepat dengan masalah yang dihadapi oleh masyarakat diwilayah kerjanya.

Pengumpulan informasi yang dibutuhkan oleh Camat Langensari Kota Banjar disini dapat dilakukan oleh bagian-bagian pada unit kerjanya yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, maupun informasi yang langsung didapat dari para kepala desa maupun lurah di Kecamatan Langensari Kota Banjar,yang berguna untuk mengenali masalah yang dihadapi oleh masyarakat diwilayah kerjanya.Pengumpulan informasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, sesuai dengan data yang peneliti proleh dilapangan, Camat Langensari Kota Banjar belum dapat melakukan pengumpulan informasi yang dibutuhkan, menyangkut pelaksanaan program kerja dari Kecamatan Langensari Kota Banjar. Hal ini diperkuat dengan wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar.

> "Hampir semua pekerjaan dikantor dibawah kontrol Camat, tidak satu halpun yang terlewat. Kita mengadakan forum diskusi dengan para aparatur desa bila ada sesuatu yang mendesak. Untuk mengetahui masalah yang ada di desa, biasanya aparatur desa akan menyampaikan keperluannya ke aparatur kecamatan, dari aparatur kecamatan ke sekretaris Camat dari Sekcam ke Camat" (14/6/2013)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pesan yang didapat oleh Camat Langensari menurut peneliti tidak efektif karena Camat Langensari tidak mendengar langsung dari sumber aslinya, informasi yang disampaikan oleh pihak ketiga besar kemungkinannya tidak akurat.

Minimnya pengumpulan informasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, telah memperlihatkan bahwa Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan pelaksanaan tugasnya tidak berupaya untuk mengenali masalah yang dihadapi oleh para warga yang adadi wilayah kerjanya. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Kepala Desa Waringinsari yakni Bapak Cucu Hendarsah,

> "Biasanya saya akan melaporkan kebutuhan desa pada aparatur, dari aparatur disampaikan ke sekretaris lalu ke Camat. Tapi terkadang jika bertemu langsung dengan sekretaris saya sampaikan langsung kepada beliau" (14/06/2013)

Dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa Camat Langensari tidak medapatkan informasi yang lebih banyak dari sumbernya. Camat Langensari hanya menerima laporan yang disampaikan oleh Sekretaris Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, menyangkut program kerja yang diembannya maupun kebijakan yang akan diambilnya, perlu untuk memperhatikan dampak apa yang akan terjadi pada masyarakat di Kecamatan Langensari Kota Banjar, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar, tentu memilikiresiko-resiko yang akan berdampak pada seluruh warga yang ada pada unit kerjanya, namun hal terbut dapat dihindari dan lebih diperkecil mungkin, bila mana Camat Langensari Kota Banjar dapat menimbang terlebih dahulu pengambilan keputusan dengan memaksimalkan pengumpulan informasi,

seperti yang peneliti sampaikan sebelumnya, namun bila mana proses tersebut tidak dilakukan secara maksimal maka akan sulit bagi Camat Langensari Kota Banjar dalam memilih pemecahan yang paling layak demi kepentingan para warganya.

Dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi Camat Langensari mempunyai caranya sendiri. Menurut salah satu aparatur saat diwawancarai oleh peneliti. “Pemecahan masalah yang ada biasanya diselesaikan sendiri oleh Camat, hanya bila ada sesuatu yang sangat mendesak, baru meminta pendapat dari para aparatur” (14/06/2013)

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Desa Waringinsari Kecamatan Langensari Kota Banjar.“Saya terkadang diundang untuk dimintai pendapat atau informasi oleh kecamatan” (14/06/2013).

Camat Langensari Kota Banjar dalam menimbang pemecahan yang paling layak, dalam beberapa program kerja yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, menurut tiga kepala desa yang ada di wilayah kerjanya, masih sering melakukan kesalahan seperti, masalah kebersihan terutama penyediaan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) yang sudah melebihi kapasitas, yang diakibatkan karena cara yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar tidak efektif. Hal ini dimungkinkan karena informasi yang didapatkan oleh Camat Langensari kurang maksimal serta pendapat dari aparatur atau perangkat desa hanya diperlukan di waktu tertentu saja.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, dalam melaksanakan keputusan menyangkut pelaksanaan tugas yang diembannya,

dapat menjadi tolak ukur berikutnya, untuk mengetahui lebih dekat gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar dalam memimpin Kecamatan Langensari kota Banjar.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar sesuai dengan tugas pokok yang dimilikinya, sesuai dengan teori yang peneliti gunakan, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar, merupakan suatu rangkaian akhir dari serangkaian kegiatan yang dilakukan sebelumnya, serangkaian kegiatan tersebut yakni, pengumpulan informasi dan pemecahan yang paling layak seperti yang peneliti sampaikan sebelumnya.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar akan banyak ditentukanoleh serangkaian proses yang dilalui oleh Camat Langensari Kota Banjar sebelumnya,meskipun para aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar dapat melaksanakan keputusan yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar, tetapi jika mana terjadi suatu pengumpulan informasi untuk mendukung pemecahan masalah yang paling layak tidak berjalan sebagai mana mestinya, maka pelaksanaan tugas dari Camat Langensari Kota Banjar tidak akan dilaksanakan secara maksimal.

Pemerintah Daerah Kota Banjar, yang memilki empat kecamatan diwilayah kerjanya, yang meliputi, Kecamatan Purwaharja, Kecamatan Banjar, Kecamatan Pataruman dan Kecamatan Langensari, sesuai dengan data yang peneliti lihat dilapangan, dari keempat kecamatan tersebut, hanya kecamatan Langensari Kota Banjar yang memiliki tingkat kemajuan pembangunan yang

cukup rendah di Pemerintahan Daerah Kota Banjar. Diperlukan konsistensi yang tinggi serta evaluasi agar pelaksanaan program kerja di Kecamatan Langensari berjalan dengan maksimal. Seperti yang dinyatakan oleh salah satu aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar.

> "Diperlukan evaluasi kembali mengenai cara kerja yang diterapkan oleh Camat Langensari. Dalam beberapa hal Camat belum begitu konsisten terhadap keputusan yang diambil. Seperti masalah dalam menyadarkan masyarakat untuk peduli pada kesehatan dan kebersihan lingkungan. Kampanyen peduli kesehatan dan kebersihannya hangat hanya saat diawal saja" (14/06/2013)

Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Desa Waringinsari,

> "Masih kurang, karena seperti masalah kebersihan sampah hanya ramai pada saat itu saja. Masalah sampah ini begitu penting di desa kami, karena TPA yang ada di kami sudah tidak dapat menampung lagi sampah yang masuk. Camat harus mencari daerah baru atau cara lain untuk merelokasi TPA ke tempat lain. Sudah saya sampaikan namun belum ada tindakan sampai hari ini" (14/06/2013)

Dari kedua pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa proses pelaksanaan tugas Camat Langensari masih belum maksimal. Rendahnya tingkat pembangunan dari Kecamatan Langensari Kota Banjar, tentunya dipengaruhi oleh tidak efektifnya pengambilan keputusan dari Camat Langensari Kota Banjar dalam menjalankan pelaksanaan tugas yang diembannya, tidak efektifnya pelaksanaan tugas tersebut diakibatkan karena tidak maksimalnya pengumpulan informasi yang dibutuhkan dan pemecahan masalah yang paling layak, seperti yang peneliti sampaikan sebelumnya. Pada akhirnya dari proses pengumpulan informasi, proses pemilihan solusi tepat dari masalah yang dihadapi serta konsistensi Camat Langensari Kota Banjar akan menunjukan kemampuan yang

dimiliki oleh Camat Langensari Kota Banjar. Salah satu aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar menyatakan,

> "Saya belum berani menyatakan bagaimana kemampuan yang dimiliki Camat. Namun yang jelas semua tugas perbagiannya telah dibagi sedemikian rupa oleh Camat. Masing-masing dari kami mempunyai tugas yang bila kami mengerjakannya dengan lamban Camat akan menegur kami secara langsung maupun melalui Sekretaris Camat. Pengambilan keputusan menjadi otoritas Camat, kami hanya diberikan porsi yang sedikit untuk itu. Camat kami juga begitu disiplin dalam pekerjaan. Sehingga pekerjaan harus selesai tepat pada waktunya atau bahkan sebelum *deadline*. Semua memang ada sisi baik dan buruknya."

Hal yang tidak jauh berbeda disampaikan oleh Kepala Desa Waringinsari,

> "Menurut saya kemampuan beliau belum dikeluarkan secara maksimal, karena fasilitas seperti jalan serta pelayanan kesehatan antar desa belum merata. Contohnya masalah kebersihan tadi, kami tidak sama dengan desa lain" (14/06/2013)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh Camat Langensari Kota Banjar belum maksimal. Hal ini bisa berawal dari pengumpulan informasi yang tidak lengkap, penyelesaian masalah yang tidak efektif serta sikap tidak konsisten terhadap keputusan yang diambil oleh Camat Langensari Kota Banjar. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh camat Langensari Kota Banjar cenderung bergaya otoriter atau otokratik. Gaya otokratik merupakan gaya tidak efektif yang memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu prilaku yang tidak sesuai. Pemimpin seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

Camat yang ditetapkan Wali Kota tidak sesuai dengan harapan para pegawai dan tokoh masyarakat kecamatan Langensari Kota Banjar sehingga

terjadi hubungan yang kurang harmonis diantara keduanya. Sehingga dengan kurangnya interaksi antara Camat dan pegawainya menyebabkan secara otomatis tidak terjadi pemberian motivasi secara langsung dari pemimpin terhadap pegawainya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Lurah Kelurahan Bojongkantong yang mengatakan:

> "Sebenarnya Camat yang menjabat saat ini kurang disenangi oleh sejumlah warga dan pegawai, mungkin disebabkan karena camat yang ditetapkan tidak sesuai dengan usulan warga dan sejumlah pegawai di kecamatan Langensari Kota Banjar ini. Camat yang kami usulkan tiba-tiba saja diganti pada saat menjelang pelantikan, mungkin masalah ini menjadi salah satu bentuk kekecewaan sejumlah pegawai sehingga kurang dalam berkomunikasi dengan Camat".(14/6/2013).

Selain itu keinginan Camat yang menghendaki sesuatunya berdasarkan kehendak sendiri menjadi faktor yang memperburuk keadaan. Orientasi tugas yang harus sesuai dengan target akan membuat aparatur berada dalam tekanan psikis akibatnya pekerjaanpun tidak sesuai dengan harapan. Hal seperti ini menjadi bumerang bagi Camat itu sendiri. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, semua keputusan kebijaksanaan yang ada di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar dihasilkan oleh Camat Langensari Kota Banjar. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang diutarakan oleh salah satu aparatur di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar,

> "Semua keputusan dari permasalahan yang ditentukan oleh Camat, kami hanya mendapat porsi yang sedikit untuk membantu menentukan penyelasaian dari masalah yang dihadapi. Kebijakan dan peraturan yang adapun ditentukan oleh Camat. Dan saya rasa memang sudah tugasnya seperti itu." (14/6/2013)
>
> Dari pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa aktivitas tersebut cenderung

sama dengan ciri seorang pemimpin yang otoriter, yakni setiap langkah aktivitas

dan teknik diperintahkan oleh pemimpin satu persatu, sehingga langkah di masa depan selalu tidak menentu.Pemimpin biasanya mendiktekan tugas dan kerja lainnya untuk setiap anggota. Serta pemegang peran dalam memuji dan mengkritik adalah pribadi, tetapi tetap tidak aktif dalam kelompok kecuali hendak memperagakan sesuatu. Ia bisa ramah atau tidak manusiawi, tetapi tidak bersikap bermusuhan secara terbuka. Setiap pemimpin mempunyai gayanya masing-masing. Tidak ada gaya yang benar-benar sempurna, karena suatu hal pasti ada sisi baik dan sisi buruknya. Begitu pula gaya yang diterapkan oleh Camat Langensari Kota Banjar.

4.3 Kemampuan Camat Langensari dalam menjalankan program kerja di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Kemampuan (a*bility*)adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerrjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang. Dalam hal ini ialah kemampuan Camat untuk merangkul seluruh pegawainya di kantor kecamatan Langensari Kota Banjar agar dapat memberikan kontribusinya dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di kecamatan masih kurang serta kemampuan Camat Langensari dalam melakukan koordinasi dengan instansi terkait. Camat belum mampu membangun motivasi dan kepercayaan dalam diri setiap pegawainya. Kurangnya perhatian Camat pada setiap kebutuhan pegawai menjadi salah satu kelemahan Camat dalam melakukan pendekatan terhadap pegawainya. Hal ini disebabkan karena terbatasnya hubungan komunikasi yang dilakukan Camat dengan pegawainya sehingga camat tidak mengetahui apa yang

sebenarnya dibutuhkan oleh para pegawai sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Kemampuan Camat Langensari Kota Banjar juga berkaitan dengan kemampuannya dalam berkoordinasi dengan instansi lain yang berkaitan dengan program kerja yang ada di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar. Koordinasi merupakan hubungan manusia dalam menjalankan tugasnya. Semua program kerja dapat terselesaikan dengan adanya komunikasi dan koordinasi, maka perlu bantuan orang lain. Karena kita tahu bahwa yang dibutuhkan organisasi ini adalah *Supertim* bukan *Superman*. Kalau yang bekerja hanya sendirian tanpa meminta bantuan tidak akan ada yang mampu melaksanakannya. Satu tusuk lidi saja tidak mampu membersihkan tapi dengan kumpulan banyak lidi mampu membersihkan kotoran yang ada. Itulah organisasi yang baik satu sama lain saling berkomunikasi dan koordinasi dalam bekerja.

Koordinasi yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar,sesuai dengan teori yang peneliti gunakan,merupakan suatu bagian dari hubungan kerjasama, yangmemiliki tiga bagian didalamnya yakni, mengarahkan, menyatupadukan dan menghubungkan. Koordinasi Camat Langensari Kota Banjar,sama halnya dengan pelaksanaan tugas, dapat pula dijadikan suatu tolak ukur untuk melihat gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar dalam memimpin Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Program-progam yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota Banjar, kepada Kecamatan Langensari Kota Banjar tentunya tidak hanya dapat dibebankan kepada Camat Langensari Kota Banjar saja, karena untuk

mempermudah terselesaikannya berbagai macam program-program kerja yang harus dikerjakan oleh Kecamatan Langensari Kota Banjar, Camat Langensari Kota Banjar perlu untuk memaksimalkan para aparatur yang ada disetiap bagian kerjanya yang ada di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar, karena bagaimanapun Camat Langensari Kota Banjar sebagai seorang manusia memiliki kemampuan yang terbatas sama halnya dengan manusia pada umumnya.

Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan keputusan menyangkut program-program kerja yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, dibantu oleh 19 apartur yang terdiri dari sekertaris camat (Sekcam), seksi pemerintahan, seksi pelayanan umum, seksi tratib, seksi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS), yang mengurusi setiapwarga di empat desa dan dua kelurahan yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Koordinasi yang matang dari Camat Langensari Kota Banjar, dengan mengarahkan terlebih dahulu para aparaturnya yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja dari para aparaturnya yang ada diKecamatan Langensari Kota Banjar, yang akan menghasilkan peningkatan pola kinerja Kecamatan Langensari Kota Banjar secara keseluruhan, guna menjawab setiap tuntutan dari masyarakat Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Koordinasi Camat Langensari Kota Banjar terhadap unit-unit kerjanya menyangkut program kerja dari Kecamatan Langensari Kota Banjar, sedapat mungkin dapat disesuaikan dengan peran yang dimiliki oleh unit-unit kerja yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, seperti halnya usaha Camat

Langensari Kota Banjar untuk mewujudkan visi Kecamatan Langensari Kota Banjar pada tahun 2013, yakni "Masyarakat Kecamatan Langensari Yang Lebih Maju, Berwawasan Agropolitan Tahun 2013". Koordinasi yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar dalam mencapaivisi di atas,tentunya sedapat mungkin koordinasi yang oleh Camat Langensari Kota Banjar dilakukan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakatdan Kesejahterahan Sosial, yang merupakan suatu unit kerja yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Koordinasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar terhadap setiap unit kerjanya, yang sesuai dengan program kerja yang dilakukan, dapat mengefektifkan setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan, karena setiap aparatur yang berada pada suatu unit kerja tertentu, tentunya memiliki pengetahuan mengenai suatu masalah yang menjadi bagian dari pekerjaannya.

Koordinasi Camat Langensari Kota Banjar terhadap unit kerjanya di Kecamatan Langensari Kota Banjar, dari data yang peneliti peroleh, koordinasi tersebut telah dilaksanakan dengan sebagai mana mestinya.Namun koordinasi tersebut hanya dilakukan bilamana akan dilaksanakan suatu program kerja mapupun dilaksanakan bilamana terjadinya suatu masalah yang hadir setelah pelaksanaan program kerja yang dilakukan. Mengenai proses koordinasi yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar ketika ditanya apakah Camat Langensari sering meminta pendapat para aparaturnya, Sekretaris Kecamatan Langensari yakni Bapak Nana menyatakan bahwa,

> "Semua keputusan pada akhirnya ada di tangan Camat itu sendiri. Apakah nantinya pendapat kami dipertimbangkan atau tidak,yang lebih penting adalah kami sudah menyampaikan apa yang harus kami sampaikan di

> forum yang dibuat oleh Camat. Tapi hal tersebut jarang, hanya dilakukan jika keadaannya Camat memang memerlukan pendapat lain" (14/06/2013)

Tidak jauh berbeda dengan yang dinyatakan oleh Sekretaris Camat, Kepala Desa Rejasari menyatakan bahwa, "Biasanya Camat mengadakan rapat dengan para perangkat desa, namun itu jarang dilakukan. Jika ada program yang baru saja rapat dilaksanakan." (14/06/2013)

Koordinasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar menyangkut hubungan kerjasama yang dilakukan, tentunya tidak hanya terpaku dengan para aparaturnya yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar saja, tetapi dalam pelaksanaanya dapat pula dilakukan dengan para kepala desa maupun lurah yang ada pada wilayah kerja Kecamatan Langensari Kota Banjar.Koordinasi yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar dengan para kepala desa maupun kelurahan yang ada pada unit kerjanya tersebut, dapat berguna untuk mempermudah Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam menjangkau warganya, karena bagaimanapun setiap kepala desa dan lurah yang ada pada wilayah kerjanya tersebut, jauh lebih dekat dan mengenal masalah yang dihadapi oleh warganya.

Koordinasi yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar, kepada setiap desa dan kelurahan menyangkut program kerja dari Camat Langensari Kota Banjar meyangkut program kerja yang dimiliki oleh Kecamatan Langensari Kota Banjar, menurut data yang peneliti peroleh, koordinasi tersebut dilakukan dengan mengunakan surat, telepon, maupun pertemuan yang dilakukan secara langsung.

Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan program kerjanya, perlu untuk menghubungkan para aparatur yang ada pada unit kerjanya di

Kecamatan Langensari Kota Banjar dengan beberapa instansi pemerintahan, yang berguna untuk mempermudah kerja Kecamatan Langensari dalam menyelesaikan program kerja yang diembannya, instansi pemerintahan tersebut, seperti, Pemerintahan Kota Banjar, desa dan kelurahan yang ada di wilayah kerja dari Kecamatan Lengensari Kota Banjar, maupun dengan instansi lain yang terkait dengan program kerjanya tersebut. Mengenai koordinasi dengan instansi lain, Sekretaris Camat mengatakan:

> "Menurut saya Camat sangat aktif dalam melakukan koordinasi ke Pemerintah Kota apalagi dalam proses pengadaan atau penyediaan fasilitas untuk menunjang kegiatan pemerintahan di kecamatan, beliau biasanya lebih sering melakukan koordinasi dengan pemerintah kota sebab di kecamatan Langensari Kota Banjar ini tidak terdapat perusahaan yang dapat diminta bantuannya dalam penyediaan fasilitas" (14/06/2013)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa koordinasi antara Camat Langensari Kota Banjar telah berjalan dengan baik hanya saja terkait dengan pelaksanaannya program kerja sering kali tidak diimbangi dengan fasilitas yang memadai.Fasilitas yang dimaksud adalah bahan dan peralatan, termasuk fasilitas pembiayaan yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu kegiatan pemerintahan agar para pegawai semakin semangat dalam melaksanakan tugas. Peran Camat sebagai penyedia fasilitas juga berarti bahwa Camat terlibat langsung menyediakan peralatan dan bahan serta dukungan pembiayaan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pemerintahan di daerahnya.

Analisis dalam konteks peranan kepemimpinan Camat dalam hal penyedia fasilitas difokuskan kepada dua aspek, yaitu :

a) Peran dalam mengusahakan fasilitas sendiri

b) Peran dalam melakukan koordinasi dan kerjasama

A. Peran dalam mengusahakan fasilitas sendiri

Peran Camat dalam mengusahakan fasilitas sendiri artinya Camat mengadakan upaya penyediaan fasilitas yang menunjang kegiatan Pemerintahan di Kecamatan Langensari Kota Banjar melalui usaha-usaha yang dilakukan sendiri. Fasilitas sendiri yang dimaksud misalnya saja sumbangan baik berupa dana ataupun benda yang dapat dipakai dalam menunjang kegiatan pemerintahan di kantor kecamatan khususnya pada kegiatan-kegiatan fisik. Seperti yang dilansir dari pernyataan Sekretaris kecamatan Langensari Kota Banjar, saat ditanya tentang peran Camat dalam upaya penyediaan fasilitas dengan usaha sendiri,

> "Penyediaan fasilitas dengan usaha sendiri itu biasanya hanya pada kegiatan kerja bakti saja, sebelumnya Camat menghimbau kepada semua pegawai tak terkecuali beliau sendiri agar membawa peralatan dari rumah untuk digunakan dalam pelaksanaan kerja bakti nantinya. Saya kira itu sudah merupakan upaya Camat dalam mengadakan fasilitas sendiri tanpa melakukan koordinasi dengan instansi lain." (14/6/2013).

Serupa dengan pernyataan Sekretaris kecamatan Langensari Kota Banjar di atas, Lurah Kelurahan Bojongkantong menyatakan bahwa :

> "Jujur saya akui bahwa saya sendiri tidak memiliki kemampuan materi dan biaya untuk menyediakan fasilitas yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan-kegiatan fisik, saya kira Camat juga demikian. Biasanya setiap kegiatan-kegiatan fisik yang akan dilakukan, sudah dianggarkan fasilitasnya baik bantuan dari Pemkot/instansi terkait maupun swadaya masyarakat termasuk bantuan dari donatur. Camat sendiri hanya membantu sesuai kemampuan beliau jika dibutuhkan" (14/6/2013).

Berpatokan pada hasil wawancara mengenai peran aktif Camat dalam memberikan kontribusinya secara pribadi dalam menunjang penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Kecamatan Langensari Kota Banjar khususnya pada

kegiatan-kegiatan fisik, Camat dapat dikatakan berada pada level yang wajar karena kadang-kadang Camat juga biasanya memberikan bantuan-bantuan tersebut sesuai dengan kemampuannya, seperti yang telah disampaikan sebelumnya.

B. Peran penyedia fasilitas melalui koordinasi dan kerjasama

Dalam upaya melancarkan kegiatan pemerintahan di kecamatannya, Camat dapat melakukan koordinasi dan kerjasama dengan berbagai pihak terkait. Koordinasi dan kerjasama tersebut sangat penting karena segala hambatan atau kendala dapat dengan mudah diatasi melalui keterlibatan pihak lain untuk memberikan bantuan dan kerjasamanya terutama dalam memenuhi kebutuhan fasilitas.

Camat dituntut memiliki kemampuan berkoordinasi dan bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti Pemerintah Kota, pejabat dari instansi terkait, pengusaha, konsultan/perguruan tinggi, dan masyarakat lainnya, sehingga dengan koordinasi dan kerjasama yang demikian maka kegiatan pemerintahan di kecamatan dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Camat lebih sering melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota dalam penyediaan anggaran pada pelaksanaan kegiatan pemerintahan di Kecamatan sebab tidak terdapat perusahaan di Kecamatan Langensari Kota Banjar yang dapat dimintai bantuannya.

Sehubungan dengan motivasi kerja pegawai di kantor kecamatan Langensari Kota Banjar dalam aspek ketersediaan fasilitas dalam bekerja, Camat sudah memberikan kontribusi yang baik dalam posisinya sebagai pemimpin. Camat memberikan kemudahan dengan menyediakan fasilitas bagi pegawainya

dalam melaksanakan tugas pemerintahan yang diembannya karena ketersediaan fasilitas juga merupakan faktor penunjang semangat kerja para pegawai.

4.4 Camat Langensari dalam memberikan motivasi kepada aparatur di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Peranan kepemimpinan Camat berikutnya adalah sebagai pemberi motivasi. Peran ini sangat penting karena biasanya para pegawai lebih tergerak hatinya atau terdorong untuk melaksanakan tugas dan fungsinya pada kegiatan pemerintahan di kantornya jika pemimpinnya sendiri yang langsung memberikan mereka motivasi untuk bekerja. Dalam perannya sebagai pemberi motivasi, camat dituntut memiliki suatu gaya dalam memberi motivasi kepada para pegawainya yang disesuaikan dengan karakter para pegawainya itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan, dalam hal ini para pegawai di kantor Kecamatan Langensari tentang peran Camat dalam memberikan motivasi kepada para pegawainya, diperoleh gambaran bahwasanya peran camat dalam memberikan motivasi positif kepada para pegawainya masih dianggap kurang. Camat dianggap kurang memberi perhatian langsung kepada para pegawai dan sibuk dengan tugas-tugasnya sendiri. Camat biasanya hanya memberikan tunjangan, insentif, atau bonus kepada pegawai yang dianggap memiliki ketekunan dan telah menyelesaikan tugasnya tanpa memberikan dorongan secara langsung. Hal ini diperoleh dari pengungkapan salah satu aparatur di kantor Kecamatan Langensari yang mengatakan :

> ”Dalam soal memberikan motivasi, Camat biasanya tidak memberikan kami dorongan secara langsung namun beliau terkadang memberi kami

> insentif atau hadiah bagi yang dianggap berhasil dalam melaksanakan tugas pemerintahan di Kecamatan Langensari ini. Hal itu sebenarnya sudah menjadi motivasi buat kami dalam bekerja walaupun sebenarnya akan lebih baik apabila Camat memberikan kami dorongan secara langsung dengan pendekatan-pendekatan tertentu yang bisa beliau gunakan, dengan begitu kami juga akan merasa dihargai dan tersentuh karena menerima motivasi langsung dari pemimpin" (14/06/2013).

Pendapat tersebut jika diselaraskan dengan pengungkapan salah satu aparatur di Kantor Kecamatan Langensari tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas. Dalam wawancara tentang cara atau gaya yang digunakan Camat Langensari dalam memberikan motivasi positif kepada para pegawainya, mengungkapkan :

> "Menurut saya, Camat dalam memberikan motivasi kepada para pegawai lebih tertarik menggunakan pendekatan yang memberikan hadiah kepada mereka khususnya yang masih tenaga honor, saya pikir itu agak sedikit keliru sebab masyarakat di Kecamatan terpencil seperti ini yang masih bersifat tradisional akan lebih tersentuh hatinya apabila dilakukan pendekatan secara langsung, dalam artian Camat menjalin interaksi dengan mereka untuk memotivasi mereka secara langsung" (14/06/2013).

Jadi berdasarkan jawaban di atas, maka dapat kita pahami bahwasanya di Kecamatan Langensari ini Camat dengan pegawainya kurang melakukan komunikasi yang baik sehingga Camat tidak mengetahui kebutuhan psikologis yang dibutuhkan para pegawainya yakni perhatian secara langsung. Kurangnya komunikasi yang baik terhadap pegawainya mengakibatkan terjadinya ketidakselarasan pendapat antara Camat dengan pegawainya. Jadi komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpinnya sangat diperlukan dalam menjalankan roda organisasi agar tak terjadi salah pengertian seperti di atas.

Hal ini juga dinyatakan oleh Oman Kepala Desa Rejasari: “Biasanya bagi lurah atau kepala desa yang kreatif akan mendapat hadiah dari Camat” (14/06/2013). Selain itu Oman juga menambahkan,

> “Selama ini motivasi yang diberikan oleh Camat berupa materi jarang memberikan motivasi berupa interaksi secara langsung. Kami senang-senang saja dengan materi yang diberikan oleh Camat namun selain itu kami juga butuh seorang sosok pemimpin yang nyata. Mungkin ini terjadi karena proses komunikasi kami dengan Camat masih belum terlalu aktif, jadi apa yang kami inginkan tidak selaras dengan keinginan Camat”(14/06/2013)

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa motivasi yang diberikan oleh Camat Langensari Kota Banjar hanya memberikan uang insentif atau hadiah berupa materi lainnya baik kepada aparatur kecamatan maupun kepada aparat desa. Hal ini memang akan memberikan motivasi kepada aparatur maupun aparat desa namun menurut peneliti akan jauh lebih baik juga jika hubungan komunikasi antara Camat dengan aparatur dan aparat desa diperbaiki. Karena ketika kita bekerja tidak hanya membutuhkan uang melulu namun perasaan nyaman saat bekerja serta kesenangan lain yang tidak bisa dibeli oleh uang.

4.5 Camat Langensari dalam memberikan arahan kepada aparatur di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Camat Langensari Kota Banjar dalam mengarahkan para aparaturnya, menyangkut koordinasi yang merupakan bagian dari hubungan kerjasama, sesuai dengan data yang peneliti peroleh, telah Camat Langensari Kota Banjar lakukan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari cara yang dilakukan oleh Camat Langensari Kota Banjar yang selalu mengarahkan terlebih dahulu para apartur

yang ada pada unit kerjanyamenyangkut kebijakan yang Camat Langensari Kota Banjar keluarkan, maupun pelaksanaan kegiatan dari program yang diserahkan oleh Pemerintah Kota Banjar.

Hal ini dinyatakan oleh salah satu aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar.

> "Setelah pembagian tugas untuk masing-masing bagian. Kami diberikan arahan sedemikian rupa terhadap tugas yang harus kami kerjakan. Camat tidak terlalu sering memberikan arahan, karena kamipun sudah mengerti apa yang harus kami kerjakan" (14/06/2013)

Pernyataan serupa juga dinyatakan oleh Kepala Desa Rejasari, "Camat tidak terlalu sering memberikan arahan, karena kamipun sudah mengerti apa yang harus kami kerjakan" (14/06/2013). Tinggi atau rendahnya produktivitas dari setiap aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar, merupakan suatu gambaran dari gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat Langensari untuk mengarahkan para aparaturnya di Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam setiap aktifitas pekerjaanya, yang dapat berupa suatu arahan untuk meningkatkan kedisiplinan pada para aparturnya, seperti jam masuk kerja, maupun suatu arahan yang berupa suatu pemberian motivasi dalam pelaksanaan dan penyelesaiaan pekerjaan agar dapat dilaksanakan secara cepat dan tepat.

Camat selaku pemimpin mempunyai hak dan kewenangan dalam pemberian perintah kepada para pegawainya dalam pelaksanaan tugas pemerintahan di kecamatannya sesuai Pasal 15 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan. Sebagaimana perannya sebagai pemberi perintah, Camat Langensari Kota Banjar juga memiliki gaya atau

cara dalam memberikan perintah kepada para pegawainya agar dapat memberikan kontribusi yang nyata sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing. Peranan kepemimpinan Camat dalam pemberian perintah dapat dilihat dari aspek mekanisme dan sifat perintah, yaitu:

1) Pemberian perintah langsung
2) Pemberian perintah tidak langsung
3) Sifat perintah
    (a) Perintah yang sifatnya memaksa
    (b) Perintah yang sifatnya tidak memaksa (anjuran)

Mekanisme dan sifat perintah tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Pemberian Perintah Langsung

Pemberian perintah langsung berarti Camat secara langsung turun memberikan perintah dan instruksi kepada para pegawainya untuk melaksanakan tugas yang diberikan.Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan di lokasi penelitian atas pertanyaan apakah Camat berperan dalam memberikan perintah atau instruksi secara lansung kepada para pegawai, berikut diperoleh jawaban dari salah satu aparatur di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar mengungkapkan :

> “Biasanya saya mendapat perintah untuk melaksanakan tugas seperti pembuatan surat maupun pengiriman surat, melalui Sekretaris Kecamatan.Namun jika kebetulan bertemu langsung dengan Camat, kadang-kadang juga diberi perintah melaksanakan suatu tugas”. (14/6/2013).

Pendapat serupa dikemukakan oleh aparatur lainnya di kantor kecamatan Langensari Kota Banjar :

> "Camat lebih banyak melakukan pekerjaan dan tugasnya sendiri dibanding berkomunikasi dengan pegawainya, komunikasi beliau kepada pegawai sangat terbatas.Beliau biasanya hanya memberikan instruksi-instruksi biasa kepada pegawai sesuai pekerjaannya".(14/6/2013).

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

2. Pemberian Perintah Tidak Langsung

Pemberian perintah tidak langsung berarti Camat tidak turun tangan secara langsung memberikan perintah kepada para pegawainya, namun melalui orang yang mewakilinya. Orang yang mewakili Camat dalam memberikan instruksi dan perintah itu biasanya ialah Sekretaris Kecamatan sebagai orang yang diberi kewenangan menjadi pemimpin apabila Camat sedang melakukan tugas kedinasan di luar kantor.

Mengenai peran Camat Langensari Kota Banjar tentang pemberian perintah secara tidak langsung, berikut beberapa pendapat informan yang telah diwawancarai. Salah satunya dari pengungkapan Lurah Kelurahan Langensari Kecamatan Langensari Kota Banjar yang mengatakan :

> "Perintah atau instruksi mengenai pelaksanaan tugas biasanya disampaikan oleh Staf di Kantor Kecamatan melalui surat. Namun terkadang pula Camat mengirim undangan melalui stafnya di Kantor

> Kecamatan agar saya datang ke Kantor Kecamatan untuk selanjutnya menerima tugas, jadi menurut saya beliau terkadang melakukan perintah tidak langsung dan juga biasanya memberikan perintah langsung namun lebih dominan pada perintah secara tidak langsung".(14/6/2013).

Pendapat serupa diperkuat oleh Sekretaris Kecamatan Langensari Kota Banjar, beliau mengatakan bahwa :

> "Sebenarnya Camat tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada para pegawai karena mereka sendiri sudah mengetahui tugas-tugasnya namun jika ada keperluan yang mendesak Camat biasanya memberi tahu saya bila ada tugas yang harus diberikan kepada para pegawai khususnya staf-staf di kantor kecamatan agar saya dapat memberikan perintah tersebut kepada mereka untuk dilaksanakan apabila Camat sedang melaksanakan tugas kedinasan lain di luar kantor sesuai perintah yang diberikan oleh Wali Kota" (14/6/2013).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan tersebut di atas tentang pertanyaan mengenai peran Camat dalam memberikan perintah tidak langsung kepada para pegawai, diperoleh gambaran bahwa Camat Langensari Kota Banjar masih berada pada posisi kurang berperan dalam pemberian perintah secara tidak langsung. Hal ini bukan karena Camat lebih banyak melakukan perintah secara langsung melainkan Camat memang kurang dalam memberikan perintah kepada bawahannya baik secara langsung maupun tidak langsung.Beliau lebih cenderung melaksanakan tugas-tugasnya sendiri dan lebih banyak melimpahkan perannya sebagai pemberi perintah kepada Sekretaris Kecamatan.

3. Sifat Perintah yang Memaksa dan Tidak Memaksa

Pemberian perintah yang sifatnya memaksa berarti bahwa perintah itu harus dilaksanakan dalam kondisi apapun, dan kepada yang menerima perintah tidak alasan untuk menolak perintah tersebut.Sedangkan perintah yang sifatnya

tidak memaksa berarti hanya berupa anjuran, saran atau himbauan kepada para pegawai agar mereka berpartisipasi ataupun tidak dengan alasan-alasan tertentu.Perintah yang sifatnya memaksa contohnya seperti pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai seperti yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan tugas penting lainnya yang berhubungan dengan kegiatan pemerintahan di Kecamatan, khususnya yang sifatnya mendesak.Sedangkan perintah yang sifatnya tidak memaksa seperti pada himbauan-himbauan Camat kepada para pegawai, misalnya himbauan agar para pegawai dapat ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan fisik ataupun kegiatan sosial lainnya bersama warga masyarakat yang tidak mengharuskan mereka terlibat.

Seperti yang dilansir dari pernyataan Sekretaris Kecamatan Langensari Kota Banjar yakni yang menyatakan :

> "Menurut saya, Camat tidak pernah melakukan perintah yang sifatnya memaksa kepada para pegawai di kantor kecamatan Langensari Kota Banjar ini, kecuali yang berhubungan dengan kewajiban dan tanggung jawab pegawai yang bertugas di kantor kecamatan, seperti yang diatur oleh peraturan perundang-undangan. Diluar daripada itu, Camat hanya memberikan himbauan agar mereka melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu hal yang diberikan."(14/6/2013).

Selanjutnya peran Camat dalam pemberian perintah yang sifatnya tidak memaksa, Kasubag. Pemerintahan di kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar juga mengungkapkan :

> "Kalau berbicara tentang perintah yang tidak memaksa, itu hanya seperti himbauan-himbauan dan saran kepada kami agar bisa lebih baik, misalkan soal kerapian dan keikut sertaan dalam melaksanakan kerja bakti bersama warga.Semua hanya terbatas pada himbauan yang tidak mengharuskan kita untuk terlibat namun sebenarnya patut untuk kita laksanakan demi kebaikan bersama."(14/6/2013).

Dari hasil wawancara di atas, maka diperoleh gambaran bahwa dalam pemberian perintah yang memaksa dan tidak memaksa, Camat cukup arif dalam membedakan antara kedua sifat perintah tersebut.Camat tidak menggunakan kekuasaannya untuk memberikan semua perintah dengan unsur paksaan, namun beliau mengharapkan adanya kesadaran dari masing-masing pegawai untuk melaksanakan perintah yang sifatnya tidak memaksa tersebut (himbauan).

Berdasarkan ketiga jenis perintah di atas, dapat digambarkan bahwa Camat dalam pemberian perintah kepada para pegawainya masih tergolong kaku atau canggung. Hal tersebut terlihat dari kurangnya perintah yang diberikan Camat yang dikarenakan kurang dalam menjalin interaksi dengan para pegawainya sehingga tidak terjalin keakraban antara pemimpin dan yang dipimpin.

Komunikasi merupakan media antar individu untuk saling memberikan informasi baik yang disampaikan secara lisan maupun media lainnya. Komunikasi begitu sangat penting, karena dalam pelaksanaan suatu organisasi adanya komunikasi membantu dalam memahami apa yang dimaksud dari orang yang menyampaikan. Komunikasi merupakan suatu kegiatan yang tidak dapat terpisahkan dari suatu hubungan kerjasama, sama halnya dengan pelaksanaan tugas dan koordiasi, komunikasi dapat menjadi tolak ukur untuk mengetahui gaya yang digunakan oleh Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di Kecamatan Langensari Kota Banjar.

Komunikasi Camat Langensari Kota Banjar, sesuai dengan teori yang peneliti gunakan dapat dibagi kedalam tiga bagian, yakni, memahami informasi,

komunikasi antar organisasi, dan komunikasi antar pribadi yang merupakan suatu komunikasi dari Camat Langensari Kota Banjar terhadap para aparaturnya.

Camat Langensari Kota Banjar dalam melaksanakan berbagai macam pekerjaannya, tentunya membutuhkan informasi yang tepat,guna mencapai terselesaikannya pekerjaan yang diembannya. Informasi yang diterima oleh Camat Langensari Kota Banjar tersebut dapat berasal dari para aparatur yang ada pada unit kerjanya maupun dari instansi yang terkait,sesuai dengan program kerja yang akan dilaksanakan.

Camat Langensari Kota Banjar dalam memahami informasi yang dibutuhkan, sesuai dengan data yang peneliti peroleh dari hasil penelitian, telah dilaksanakan dengan baik,oleh Camat Langensari Kota Banjar, karena dalam berbagai macam pelaksanaan kegiatannya yang akan maupun sedang berlangsung di Kecamatan Langensari Kota Banjar. Camat Langensari Kota Banjarakan terlebih dahulu meminta data para aparturnya yang ada pada unit kerjanya mapun dengan instansi yang terkait sesuaipelaksanaan program kerja tersebut. Berkaitan dengan proses pemahaman yang didapati oleh Camat Langensari Kota Banjar, Kasi Pemberdayaan Masyarakat, Kesejahteraan Sosial mengatakan bahwa,

> “Untuk memahami informasi yang belum Beliau pahami biasanya Camat akan meminta data-data yang lebih lengkap atau mendetail” (14/06/2013)

Lurah Bojongkantong juga menyatakan hal serupa,

> “Saya rasa Camat mempunyai cara sendiri untuk mengetahui informasi yang ia butuhkan.” (14/06/2013)

Informasi yang dibutuhkan dari pelaksanaan kegiatan dapat berupa, suatu program kerja yang dilimpahkan oleh instansi pemerintahan seperti

PemerintahKota Banjar, maupun instansi terkait lainnya, untuk memaksimalkan program kerja yang diemban oleh Kecamatan Langensari Kota Banjar. Camat Langensari Kota Banjar perlu untuk melakukan suatu hubungan kerjasamayang selaras, dengan instansi yang terkait yang dapat mempermudah pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan,dalam menjalin suatu hubungan kerjasama, sehingga apa yang ingin dicapai oleh pemerintah kecamatan dapat terealisasi dengan baik karena adanya komunikasi yang sejalan antara pemerintah kecamatan dengan pemerintah kota.

Komunikasi yang merupakan suatu bagian dalam hubungan kerjasama yang dilaksanakan baik dan lancar oleh Camat Langensari Kota Banjar terhadap instansi yang terkait berguna untuk menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh Kecamatan Langensari Kota Banjar, baik itu menyangkut jumlah aparatur yang ada pada unit kerjanya maupun ketersediaan dana dalam pelaksanaan program kerja yang harus dilaksanakan.

Komunikasi antar organisasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar, sesuai dengan data yang peneliti peroleh dari penelitian yang dilakukan, belum dilakukan secara maksimal. Hal ini dinyatakan oleh Ibu Elis Mulyati, S.IP selaku Kasi Pemberdayaan Masyarakat, Kesejahteraan Sosial.

> “Camat lebih sering berkomunikasi dengan pemerintah kota, namun komunikasi dengan aparatur desa masih jarang. Sehingga masalah sekarang adalah tidak meratanya fasilitas yang diterima perdesanya karena masalah komunikasi yang belum maksimal”(14/06/2013)

Dari pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa hubungan antara Camat dengan para aparatur Desa masih kurang harmonis. Hal tersebut dapat dilihat dari

masih minimnya komunikasi yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar terhadap empat desa dan dua kelurahan yang ada di Kecamatan Langensari Kota Banjar, dari empat desa dan dua kelurahan yang ada diwilayah kerja Kecamatan Langensari Kota Banjar, hanya Desa Kujangsari dan KelurahanMuktisari saja yang memiliki komunikasi yang intensif. Ada ketidakseimbangan komunikasi yang terjalin antara pemerintah kecamatan dengan pemerintah desa dengan komunikasi antara pemerintah kecamatan dengan pemerintah kota. Jika dengan pemerintah kota bisa dikatakan cukup maka lain halnya dengan pemerintah desa atau kelurahan.

Komunikasi yang belum maksimal yang dilaksanakan oleh Camat Langensari Kota Banjar terhadap Desa Waringinsari, Desa Rejasaridan Kelurahan Bojongkantong, dari data yang peneliti peroleh diakibatkan karena kedua desa dan kelurahan tersebut hanya menunggu Kecamatan Langensari Kota Banjar untuk membuka komunikasi, minimnya kesadaran dari kedua desa dan kelurahan tersebut, mengharuskan Camat Langensari Kota Banjar untuk membuka komunikasi terlebih dahulu, agar komunikasi dapat berjalan secara efektif dan efisien yang beguna untuk menghindari terjadinya hambatan-hambatan dalam program kerja dari Kecamatan Langensari Kota Banjar. Namun komunikasi yang terjadi antara Camat Langensari dengan aparaturpun masih kurang, hal ini dinyatakan oleh Sekretaris Kecamatan Langensari Kota Banjar yang menyatakan bahwa

> “Camat lebih banyak melakukan pekerjaan dan tugasnya sendiri dibanding berkomunikasi dengan pegawainya, komunikasi beliau kepada pegawai sangat terbatas. Beliau biasanya hanya memberikan instruksi-instruksi biasa kepada pegawai sesuai pekerjaannya” (14/06/2013)

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa Camat Langensari Kota Banjar belum memaksimalkan komunikasinya dengan para aparatur Kecamatan. Peneliti menggambarkan Camat Langensari Kota Banjar pada gaya otokratik ini berdasarkan hubungan Camat dengan pegawainya dalam pelaksanaan tugas dan hubungan hubungan komunikasi Camat dengan para pegawainya serta pemerintah desa atau kelurahan. Camat dalam kaitan masalah tugas pemerintahan di kecamatan selalu aktif untuk mengawasi bawahannya. Hal ini dilakukan untuk memastikan segala pencapaian hasil atau target.Namun camat kurang dalam memberikan perhatian layaknya seorang pemimpin terhadap bawahannya.Camat tidak menjaga hubungan komunikasi yang baik dengan para bawahannya sehingga menyebabkan organisasi ini menjadi kaku.Berikut pernyataan dari salah satu aparatur Kecamatan Langensari Kota Banjar,

> "Menurut saya, Camat terlalu dominan melakukan pekerjaannya sendiri dibanding memberikan perhatian kepada bawahannya.Hal itu seharusnya beliau bisa seimbangkan agar semangat para pegawai tetap terjaga dan dalam pelaksanaan tugas pada organisasi pemerintahan di kecamatan Langensari Kota Banjar ini menjadi tidak kaku alias canggung".(14/6/2013).

Serupa dengan pernyataan di atas, Mumu Indra, Kasi. PemerintahanKecamatan Langensari Kota Banjar juga mengatakan :

> "Kami para pegawai sebenarnya kurang dalam berhubungan komunikasi dengan Camat, beliau lebih fokus pada tugas-tugasnya dibanding dengan menjalin hubungan dengan para pegawainya yang sebetulnya juga diperlukan untuk dapat membantu memberikan semangat kepada para pegawai dalam bekerja.Karena menurut saya apabila seorang pemimpin dekat dengan bawahannya maka otomatis bawahan juga akan lebih menghargai pemimpinnya sehingga dapat membantu pemimpinnya dalam melaksanakan kegiatan organisasi".(14/6/2013).

Camat digambarkan sebagai pemimpin yang dikendalikan oleh pencapaian hasil atau target, dengan sedikit atau bahkan tidak ada perhatian pada manusia kecuali dalam rangka keterlibatan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.Komunikasi Camat dengan pegawainya terbatas dan diadakan sekedar untuk memberi instruksi pekerjaan.Pemimpin-pemimpin yang demikian bercorak pengendali, pengarah, terlalu kuat, dan penuntut.

Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan Camat Langensari Kota Banjar di atas terlihat bahwa ada sedikit kemajuan-kemajuan yang dihasilkan, antara lain peningkatan pelayanan kesehatan dan pendidikan yang telah dilakukan. Hal ini sesuai dari pernyataan yang dikeluarkan Sekretaris kecamatan Langensari Kota Banjar yakni Bapak Nana Adi Sutisna yang mengatakan :

> "Kemajuan yang terjadi di kecamatan Langensari Kota Banjar melalui interpensi pemerintah antara lain ialahpeningkatan pelayanan kesehatan dan pendidikan namun hal itu masih belum sama dengan pencapaian yang telah didapatkan oleh kecamatan lain di Kota Banjar". (14/6/2013).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa proses komunikasi yang terjalin oleh Camat akan berdampak pada kinerja para aparaturnya dalam menjalankan tugas yang harus mereka kerjakan. Komunikasi yang baik, efektif dan aktif antara aparatur dengan Camat maupun antara aparatur sendiri berguna untuk mempercepat alur kerja yang efektif dan efisien, dalam pelaksanaan setiap program kerjanya.

4.6 Camat Langensari dalam memberikan evaluasi terhadap program kerja di Kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar

Evaluasi program bertujuan untuk melihat apakah program dirancang, dilaksanakan, dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program. Pada pelaksanaannya evaluasi program bermaksud mencari informasi sebanyak mungkin untuk mendapatkan gambaran rancangan dan pelaksanaan program. Hasil Evaluasi tersebut akan digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan. Setiap evaluator mempunyai tugas mengumpulkan informasi seputar program. Dalam menjalankan tugasnya, evaluator dapat mengembangkan cara mengumpulkan informasi sesuai dengan paradigma dan pendekatan yang dianutnya.

Sesuai dengan wawancara yang telah peneliti lakukan, menurut Nana Adi Sutisna selaku sekretaris Camat Langensari Kota Banjar, "Evaluasi program secara keseluruhan dilakukan setiap 6 bulan sekali dan dinilai oleh Camat" (14/06/2013). Pernyataan ini diiyakan oleh Cucu Hendarsah selaku Kepala Desa Waringinsari Kecamatan Langensari Kota Banjar, "Kami biasanya dikumpulkan setiap enam bulan sekali khusus untuk mengevaluasi program yang telah kami jalankan" (14/06/2013)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Mumu Indra S selaku Kasi Pemerintahan Kecamatan Langensari Kota Banjar:

> "Setelah program berjalan selama enam bulan, Camat melakukan evaluasi terhadap program yang telah dijalankan. Setiap dari kami yang mendapat tugas untuk bertanggung jawab terhadap program yang telah dikerjakan melaporkan apa yang terjadi di lapangan. Bila programnya baik dan diterima di masyarakat akan dilanjutkan namun jika program tersebut tidak

> diterima oleh masyarakat, program itu akan diperbaiki atau diganti oleh program lain" (14/06/2013)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa fungsi Camat Langensari sebagai evaluator sudah dilaksanakan. Namun evaluasi program yang dilakukan tiga bulan sekali ini belum efektif. Karena Camat Langensari hampir selalu berada diluar, jika ditengah jalan program tersebut mengalami kendala, masalah tersebut harus diselesaikan sendiri oleh aparatur yang bertanggung jawab terhadap program tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Elis Mulyati S.IP selaku kasi Pemberdayaan Masyarakat Kesejahteraan Sosial:

> "Evaluasi yang harus menunggu enambulan ini menurut saya belum tepat, karena ketika dilapangan ternyata kendala yang dihadapi beragam jadi perlu penyelesaian yang beragam pula. Sedangkan kita terkadang untuk mendapatkan pemecahan masalahnya memerlukan diskusi juga. Bukan berarti kami tidak pernah diskusi d luar rapat, namun akan lebih baik juga jika Camat dapat mengetahui permasalahan yang ada dengan cepat sehingga masalah juga dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat tentunya" (14/06/2013)

Hal yang tidak jauh berbedapun diungkapkan oleh Cucu Hendarsah selaku Kepala Desa Waringinsari Kecamatan Langensari Kota Banjar

> "Pada akhirnya Camat hanya akan melihat hasil dari apa yang telah kami jalankan. Proses dilapangan apakah ini ada kendala atau tidak Camat tidak begitu tahu. Setelah program berjalan selama enam bulan baru Camat mengetahui apa yang ada namun penyelesaiannyapun sudah kami ketahui. Mungkin karena Camat jarang berkomunikasi dengan aparatur dan perangat desa atau kelurahan ketika kami akan meminta saran untuk kendala yang kami hadapipun kami sungkan. Padahal akan jauh lebih baik jika kondisinya tidak demikian" (14/06/2013)

Dari wawancara yang telah peneliti lakukan dapat diketahui bahwa evaluasi tersebut sepertinya hanya formalitas saja atau hanya berupa laporan

searah saja. Karena masalah atau kendala yang dihadapi oleh aparatur sudah terlebih dahulu diselesaikan oleh aparatur itu sendiri.Hal ini tentu akan mengancam keberlangsungan pemerintahan Kecamatan Langensari Kota Banjar. Karena Camat Langensari berorientasi lebih pada tugas yang harus diselesaikan sedangkan hubungan antara Camat Langensari dengan aparaturnya tidak berjalan harmonis. Sudah peneliti uraikan di bagian sebelumnya bahwa kerja sebuah organisasi atau instansi itu adalah kerjasama tim.

Jika kerjasama tim, maka semua anggota kelompoknya turut andil dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tersebut. Dari cara bagaimana Camat Langensari dalam memberikan evaluasi, peneliti dapat mengatakan bahwa Camat Langensari menerapkan gaya kepemimpinan otoriter di kantor Kecamatan Langensari Kota Banjar. Karena salah satu ciri dari pemimpin otoriter adalah selalu memberatkan anggotanya terhadap tugas tanpa mempertimbangkan komunikasi yang intens terhadap anggota yang dipimpinnya. Sebaiknya Camat Langensari harus mulai memperhatikan dan memperbaiki semua proses yang masih belum maksimal. Jika ini berhasil tentu saja kemajuan atau tingkat perkembangan Kecamatan Langensari Kota Banjar akan semakin bagus dan selalu mengarah kepada kebaikan.