

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN JEMBER

### Penulis

**Teguh Karya Pamungkas**, Universitas Islam Jember  
[teguhkaryapamungkas@gmail.com](mailto:teguhkaryapamungkas@gmail.com)  
**Fahrian Arif Purnomo Aji**, Universitas Islam Jember  
[Fahrian.arif45@gmail.com](mailto:Fahrian.arif45@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan-pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, diperoleh hasil dan kesimpulan sebagai berikut: Pertama Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Jember merupakan leading sektor program & kegiatan pemberdayaan masyarakat dan desa yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan keberdayaan dan partisipasi Masyarakat dan Pemerintahan Desa menuju kemandirian masyarakat desa di Kabupaten Jember. Kedua, Kepemimpinan yang dilakukan Kepala Dinas menggunakan pola komunikasi yang baik serta pendekatan kepada bawahan. Ketiga, kinerja pegawai di kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember ada peningkatan yang signifikan serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya sesuai peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 53 Tahun 2014 dengan cara membandingkan antara realisasi capaian indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja.

**Kata Kunci :** Analisis, Gaya Kepemimpinan, DPMD ( Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa)

### *Abstract*

*This study aims to determine the leadership style applied in the Jember Regency Community and Village Empowerment Service. This study uses qualitative approaches with data collection methods of observation, interviews and documentation. Based on the research conducted by the researcher, the following results and conclusions were obtained: First, the Jember Regency Community and Village Empowerment Service (DPMD) is a leading sector of community and village empowerment programs & activities that have a strategic role in realizing the empowerment and participation of the Community and Village Government towards community independence. village in Jember Regency. Second, the leadership carried out by the Head of Service uses good communication patterns and approaches to subordinates. Third, the performance of employees at the Jember Regency Community and Village Empowerment Office has a significant increase and is responsible for completing their duties according to the regulation of the Minister of State Apparatus and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 53 of 2014 by comparing the realization of the achievement of the target performance indicators set in the agreement. performance.*

**Keywords:** Analysis, Leadership Style, DPMD (Community and Village Empowerment Service)

### Pendahuluan

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan

sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar lebih bekerja dengan baik. Dalam

hal ini pengaruh seorang pimpinan sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung motivasi dari pegawai semakin meningkat. Pemimpin berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan pada bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju.

Berhubungan dengan itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Peran kepemimpinan juga merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan untuk membangkitkan motivasi atau semangat kerja pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya

Drucker (Tika, 2010:152) secara khusus memandang gaya kepemimpinan adalah kerja. Seorang pemimpin adalah mereka yang memimpin dengan mengerjakan pekerjaan setiap hari. Pemimpin terlahir tidak hanya dalam hirarki manajerial ataupun bersifat formal, akan tetapi dapat juga terlahir dalam kelompok kerja non formal.

Kartini Kartono (Thoha, 2010:81),

menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana yang telah ditetapkan.

Peran kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam suatu organisasi. Handoko (2001:90) menyatakan bahwa kenyataan para pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan, kenyamanan, rasa aman, kepercayaan, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran yang penting dan strategis dalam kelangsungan suatu usaha. Davis (1996:87) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan terlahir dari perkembangan teori kepemimpinan yang kesemuanya bermuara kepada peningkatan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi akan mengantarkan organisasi itu dalam menuju kepada peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu usaha (Handoko, 2001:76). Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pada kinerja telah banyak dilakukan, penelitian dalam bidang ini awalnya menguji pengaruh langsung kepemimpinan pada kinerja dan hampir semua penelitian memberikan dukungan adanya pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja. Beberapa hasil penelitian sebelumnya diantaranya: Elenkov, 2000, Borrill, et al 2005.

Kurang adanya peranan pimpinan dalam mengarahkan karyawan sehingga hasil kerja pegawai terkesan kurang baik dan tidak terstruktur, demikian pula dalam memberikan pelatihan terhadap beberapa pekerjaan yang butuh ketelitian juga masih kurang mendapat perhatian dari pimpinan yang berkewajiban penuh melatih pegawainya, selain itu pula pemimpin sebaiknya mendukung pekerjaan pegawai sehingga pegawai merasa bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, sehingga tidak akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Pendelegasian wewenang dan tugas juga belum optimal sehingga pegawai merasa tidak dipercaya mampu melaksanakan tugas dan wewenang tersebut.

Demikian halnya dengan kurangnya motivasi pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja pegawai rendah. Hal ini disebabkan oleh faktor ekstern dan intern, faktor ekstern meliputi lingkungan kerja yang kurang menyenangkan bagi pegawai, dan perlu adanya supervisi yang baik. Kompensasi yang kurang memadai sehingga mengurangi motivasi kerja pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pemberian reward atau penghargaan yang hampir tidak pernah ada sering membuat pegawai tidak puas dengan hasil kerja. Sedangkan jika dilihat dari faktor intern yakni belum ada kematangan dari pribadi pegawai itu sendiri dan harus perlu adanya pelatihan untuk lebih meningkatkan kualitas kinerja pegawai, tingkat pendidikan sudah sesuai stantard pendidikan tetapi ada beberapa yang masih menempati posisi yang tidak linear dengan bidang ilmu dalam struktur kepegawaian. Kebutuhan pegawai yang sering tidak terpenuhi

membuat keinginan dan harapan pribadi untuk lebih berkreasi dalam mengembangkan kompetensi belum tercapai dan menimbulkan kebosanan dan ketidakpuasan menerima hasil kerja bagi pegawai itu sendiri.

Di era globalisasi setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik itu jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumberdaya manusia sebaik baiknya. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasinya. (Schein dalam Mangkunegara,2001:23)

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia (Handoko,2003;04). Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut.

Setiap organisasi dituntut mampu melaksanakan tugas semaksimal mungkin agar dapat mencapai sasaran kinerja yang ditentukan. Strategi yang dilakukan adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki (Sudarmanto,2009:1). Akan tetapi masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhaislan manajemen tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan dapat berjalan efektif maka perusahaan pun tetap berjalan efektif, dengan kata lain keberhasilan organisasi tergantung kinerja karyawan.

Maka selaras dengan yang dikemukakan Handoko (2003:143) bahwa sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi.

Bernardin (2004:143) dalam Sudarmanto (2009:8) kinerja merupakan catatan hasil yang dihasilkan atas pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain berindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Anoraga (2003:1) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut camur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu

menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan (Anoraga, 2003:1).

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali kita menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut (Anoraga,2003:2).

Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2009:133).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi mempunyai sifat yang tidak lepas dari sifat manusia yang secara individual mempunyai kualitas yang berbeda satu sama lain. Menurut Kamery (2004: 141) motivasi menjadi aktualisasi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda. Oleh karena itu, motivasi ini

merupakan subyek yang amat penting bagi seorang pimpinan atau manajer, karena seorang pimpinan atau manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Objek penelitian ini adalah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember yang melayani segala sesuatu yang berkaitan dengan desa. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa melayani dalam bidang pemberdayaan masyarakat dan desa seperti pengelolaan keuangan desa, pemerintahan desa, pemberdayaan masyarakat desa maupun sarana dan prasarana desa. Menarik untuk diteliti karena hampir setiap pergantian kepala daerah (bupati) pasti ada perubahan pemimpin organisasi pemerintah daerah. Hal ini menjadi faktor baik dan kurangnya kinerja pegawai dalam kurun waktu tertentu.

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti. Sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Menurut Sugiyono mengatakan bahwa “ Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, ( sebagai lawannya adalah eksperimen ) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci “.

Kualitatif adalah suatu cara dan rencana yang akan digunakan peneliti untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, ( sebagai lawannya adalah eksperimen ) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data yang dilakukan secara gabungan, analisis data yang bersifat kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari

pada generalisasi.

Penelitian ini bersifat deskriptif, metode ini adalah metode yang menggambarkan suatu data yang akan dibuat, baik dari penulis maupun secara kelompok. Ciri-ciri metode deskriptif adalah memusatkan diri pada masa sekarang dan masalah masalah yang aktual, dan kemudian data yang diumpulkan disusun, dijelaskan dan analisis.

### **Pembahasan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin. Efektifitas seorang pemimpin di lihat dari kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kelebihan di satu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas-aktivitas demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Gaya kepemimpinan juga diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Peran kepemimpinan sangat penting sebagai salah satu penentuan keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan.

Gaya kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun motivasi sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi, dan seorang pemimpin juga mempengaruhi bawahannya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter setiap bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala dinas ini menggunakan pola komunikasi yang baik dari tindakan seorang pemimpin

terhadap bawahan, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya, beliau menggambarkan kombinasi yang konsisten, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang, Sehingga dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan situasi dan kondisi.

Kepemimpinannya lebih persuasif kepada bawahannya, memiliki tingkat kekuatan ego yang lebih rendah dari pada kepala dinas pada umumnya, dengan tekad keberanian, empati, keluwesan, dan keramahan kepala dinas ini lah yang membuat semangat para bawahannya. Kepemimpinannya pun berani mengambil resiko tidak lagi hanya berada pada posisi aman selalu dapat menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan tegas.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Haris Sapta Kurniawan, S.kom, beliau menjelaskan :

“Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas yang sekarang merupakan kombinasi antara pola-pola kepemimpinan lainnya, sehingga bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Pola kepemimpinan yang dimiliki Kepala DPMD Kabupaten Jember memiliki kemampuan mentransformasi situasi yang sangat sulit. Ia mampu melakukan stimulasi intelektual pada pengikutnya, mengajarkan dan menjadi model dalam perilaku setiap pegawai di Kantor DPMD Kabupaten Jember”.

Pendekatan perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala dinas berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam budaya organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara ia melakukan sesuatu pekerjaan, antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara mendorong tugas, cara berkomunikasi,

cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Hasil Wawancara dengan Bapak Lukman Hakim, beliau menjelaskan :

“ Kepala DPMD sendiri merupakan yang paling tahu strategi program dan inovasi program mengingat DPMD Kabupaten Jember adalah dinas yang krusial. Sebelum program itu dikomunikasikan kepada desa. Tentunya dengan konsekuensi yang ditanggung kepala dinas sendiri selalu mengkomunikasikan dengan Kabid yang kemudian diteruskan kepada karyawannya.

Peneliti akhirnya memahami bahwa sifat itu sendiri tidak cukup membantu dalam mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena penjelasan yang semata-mata berdasarkan sifat mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional. Dengan memiliki sifat yang tepat, maka kemungkinan besar seorang individu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Berikut ini tujuh sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif yang dilakukan oleh kepala dinas di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember.

1. Penggerak ( *drive* ). Kepala dinas menunjukkan tingkat usaha yang tinggi. Mereka memiliki keinginan yang relative tinggi terhadap keberhasilan, ambisius, memiliki banyak energi, tidak kenal lelah dalam aktivitasnya, dan menunjukkan inisiatif.
2. Hasrat untuk memimpin ( *Desire to lead* ). Kepala dinas memiliki hasrat yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menunjukan

- kemauan untuk menerima tanggung jawab.
3. Kejujuran dan integritas ( *honesty and integrity* ). Kepala dinas dalam hal ini berusaha untuk membangun hubungan terpercaya dengan pengikutnya dengan cara jujur dan tidak berkhianat, dan dengan menjaga konsistensi antara kata-kata dan perbuatannya.
  4. Kepercayaan diri ( *self confidence* ). Pegawai Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember mencari pemimpin yang tidak ragu-ragu. Dengan demikian, kepala dinas harus dapat menunjukkan kepercayaan diri agar dapat meyakinkan pengikutnya terhadap keputusan dan tujuan yang harus dicapai.
  5. Kecerdasan ( *intelligence* ). Kepala dinas dengan kecerdasan telah dapat mengumpulkan, menyatukan, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka harus dapat menciptakan visi, memecahkan persoalan, dan mengambil keputusan yang tepat.
  6. *Extraversion*. Kepala dinas adalah orang yang penuh semangat, suka bergaul, tegas, dan jarang sekali berdiam atau menarik diri.
  7. Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan ( *job-relevant knowledge* ). Pemimpin yang efektif memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai perusahaan, industri, dan permasalahan teknis. Dengan pengetahuan yang mendalam, pemimpin dapat membuat keputusan terbaik dan memahami implikasi keputusan tersebut.

Dukungan pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember kepada kepala dinas ini untuk menjadi pemimpin secara tidak langsung mendorong untuk meningkatkan kualitas secara menyeluruh. Kapabilitas dan integritas

adalah dua unsur yang menjadi syarat bagi pemimpin. Tanpa kapabilitas dan integritas, kepemimpinan hanya akan menjadi contoh buruk bagi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai Kepala Dinas yang mampu memberikan banyak kontribusi dan meraih berbagai prestasi adalah sebagai bukti riil kapabilitas dan integritas moral pemimpin perempuan yang membawa angin segar bagi perubahan bangsa di seluruh aspek kehidupan.

Hal ini menjadi penting, dengan mengetahui pola kepemimpinan yang tepat maka akan muncul pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat, maka hal itu tidak hanya menimbulkan motivasi bagi para bawahan, melainkan juga membantu para bawahan untuk menjadi pegawai yang lebih matang lagi.

Dengan kemampuan yang memadai, baik di bidang intelektualitas, sosial, emosional, maupun skills profesional, diharapkan pemimpin mampu memberikan kontribusi maksimal dalam membangun bangsa di masa depan. Dengan kontribusi itulah secara bertahap pemimpin akan mendapat kepercayaan publik dan peluang menjadi pemimpin akan datang dengan sendiri. Peningkatan kapabilitas dan integritas moral pemimpin adalah sebuah lompatan budaya bagi pemimpin Indonesia untuk menunjukkan eksistensi dan aktualisasi dirinya di tengah era globalisasi yang kompetitif di era sekarang dan masa yang akan datang.

Gaya komunikasi beliau tegas, pelan namun berbobot dan terlihat sangat menguasai masalah. Ketika berinteraksi beliau (kadin) sangat menanggapi dengan terbuka. Otoritas beliau sebagai kepala dinas yang

bertujuan membawa desa Kabupaten Jember menjadi lebih baik. Kedua adalah spesialisasi, dalam hal ini pemimpin kadin menduduki posisi yang strategis dengan pengalaman penataan di wilayah membuat beliau (kadin) sangat menguasai permasalahan wilayah dinas dan desa di Kabupaten Jember yang sebelumnya belum tersentuh oleh pemimpin sebelumnya.

Komunikasi ke bawah juga dilakukan oleh beliau (kadin), yaitu informasi dilakukan langsung oleh kepada bawahnya mengenai kebijakan dan aturan yang ditegakkan dengan tegas, sehingga Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang solid dalam mempunyai visi yang sama dengan Kepala Dinas.

Dari dampak kepemimpinan beliau (kadin) juga menimbulkan suatu dampak modal sosial bagi masyarakat desa. Unsur pokok modal sosial pada kepemimpinan beliau (kadin) dapat disimpulkan dengan :

1. Partisipasi dalam suatu jaringan yaitu dapat melakukan kontrak atau selalu berhubungan dengan masyarakat sekitar dengan prinsip kesukarelaan, kesamaan, kebebasan dan keadilan. Ketika Kepala Dinas mampu bersinergi dengan kelompok atau masyarakat di beberapa daerah yang menjadi perhatian, sinergitas tersebut akan menjadi suatu modal sosial yang hebat dalam membina hubungan satu sama lain.
2. *Resiprocity* dalam hal ini memberikan kepedulian sosial yang tinggi, saling membantu, dan saling memperhatikan.
3. *Trust* antara kadin dengan desa yang ada di Kabupaten Jember, kadin dengan pegawai, kadin dengan pemerintah lainnya memberikan kontribusi dalam peningkatan modal sosial. Adanya kepercayaan tinggi dapat

meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berbagai bentuk demi mencapai suatu kemajuan dan pembangunan.

4. Norma sosial dalam hal ini kepala dinas dapat memberikan nilai-nilai positif demi kemajuan suatu bangsa dan masyarakat. Kepala dinas sudah berhasil memberikan nilai-nilai tersebut kepada pegawai dan desa di kabupaten jember, bahwa Dinas PMD merupakan dinas yang bermartabat bertindak tegas terhadap kolanorasi, sinergi, dan akselerasi dalam membangun Jember.

#### **Kinerja Pegawai di Bawah Kepemimpinan Kepala Dinas di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember**

Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan Nasional tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai Negeri.

Pegawai Negeri yang sempurna adalah pegawai negeri yang penuh kesetiaan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Pemerintahan bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur negara.

Kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember kepemimpinan kadin ini dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai dilakukan secara tegas dan optimal dengan mengerahkan Sumber Daya dan Potensi Pegawai peningkatan kedisiplinan pegawai dalam hal memberikan pelayanan serta tanggung jawab dalam pekerjaan, menyesuaikan segala persyaratan pelayanan dengan

memudahkan prosedur pelayanan yang ada.

Berdasarkan wawancara bersama Bapak Agung Nugroho, beliau menjelaskan :

“Dalam peningkatan kinerja dibawah kepemimpinan Kepala Dinas saat ini, beliau melakukan terobosan yang sampai saat ini masih tertanam pada pegawai DPMD dimana beliau menerapkan kedisiplinan kepada pegawai dimana pegawai sudah harus masuk sesuai dengan jam yang ditetapkan. Semua pegawai diwajibkan mengikuti apel setiap senin pagi dan sanksi bagi yang tidak mengikuti apel pagi”.

Dalam penilaian kinerja pegawai juga dilakukan Pengukuran Kinerja sebagaimana yang termuat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 53 Tahun 2014 tentang Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu dengan cara membandingkan antara realiasi capaian indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Adapun tujuannya untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran strategis dan indikator keinerja yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja.

Dengan kepemimpinan kepala dinas yang sekarang, desa mengalami banyak kemajuan yang signifikan. Beberapa diantaranya memperoleh penghargaan yang diberikan oleh pimpinan maupun stakeholder atas prestasi dan penghargaan, selama kurun waktu 1 (satu) tahun pada kepemimpinan kepala dinas ini.

**Tabel 2**  
**Prestasi dan Penghargaan**

No	PRESTASI	PERINGKAT	KETERANGAN
1	2	3	4

1.	Lomba BUMDesa	Kategori Besar	Juara 4 tingkat Provinsi Jawa Timur, BUMDesa terbaik
2.	Lomba Desa	Kategori Sedang	6 Desa juara tingkat kabupaten
3.	Lomba Gotong royong	Kategori Sedang	6 Desa mendapat juara tingkat kabupaten
4.	Desa Prospektif Good Governance	Kategori Sedang	3 Desa mendapat juara Pengelolaan Keuangan Terbaik di Kabupaten Jember

Sumber : DPMD Kabupaten Jember Tahun 2022

Kepemimpinan oleh kepala dinas juga merupakan suatu modal sosial. Dapat diklasifikasikan dalam dua tipe kapital : 1. Personal atau *human capital* dan 2. *Sosial Capital*. *Human Capital* terdiri dari sumber daya yang dimiliki oleh individu dari sumber daya yang dimiliki oleh individu, siapa yang menggunakan dan mengatur dengan kebebasan dan tanpa berhubungan dengan penggantian. *Sosial Capital* terdiri dari sumber daya yang tertanam dari suatu jaringan atau asosiasi. Satu implikasi dari penggunaan *social capital* adalah diasumsikan sebagai kewajiban untuk saling tumbal balik atau adanya penggantian.

Suatu keberhasilan yang diraih kepala dinas ini yang telah melakukan reformasi birokrasi di tubuh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember. Dibandingkan kepemimpinan sebelumnya, belum ada yang mempunyai prestasi seperti Kepala Dinas yang sekarang menjabat dan bertindak tegas terhadap kebijakan yang merugikan Kabupaten Jember. Kepemimpinan kepala dinas ini menghasilkan suatu pro dan kontra terhadap masyarakat dengan gaya kepemimpinan yang cenderung agresif. Pada kenyataannya kinerja yang telah dilakukan kepala dinas ini diantaranya produktif dalam mengeluarkan kebijakan mengenai penataan desa, peningkatan

kerjasama desa, administrasi pemerintahan desa dan pemberdayaan lembaga kemasyarakatan, lembaga adat dan masyarakat hukum.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Abdul Ghofur, S.STP., M.Si., beliau menjelaskan :

“ Kepala Dinas selalu mempunyai cara tersendiri dalam menghadapi situasi yang ada di lingkungan dinas. Beliau bisa mengondisikan emosi diri dan ego di setiap situasi, nada berbicara beliau pelan namun tegas. Dengan pengalaman menjadi pemimpin yang bisa dikatakan banyak, mulai dari sekretaris camat, kepala bidang, dan sekretaris dinas. Banyaknya pengalaman menjadi pemimpin membuat beliau disegani tidak hanya oleh karyawannya tapi juga dengan kepala dinas yang lain.”

Dengan uraian diatas dapat dijelaskan Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Dimana beliau memakai berbagai gaya kepemimpinan tergantung situasi yang terjadi, beliau bisa bersikap tegas, pemaarah, lembut dan bisa bersikap layaknya teman sendiri. Beliau bisa mengondisikan dan menempatkan gaya kepemimpinan seperti apa yang harus diterapkan di dalam dinas di situasi apapun.

## Kesimpulan

1. Gaya Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember menggunakan komunikasi yang baik. Pendekatan perilaku kepemimpinan yang diterapkan berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam budaya organisasi ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara Ia melakukan sesuatu pekerjaan, antara

lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara mendorong tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain. Kapabilitas dan Integritas adalah dua unsur yang menjadi syarat untuk menjadi pemimpin. Tanpa kapabilitas dan integritas, kepemimpinan hanya akan menjadi buruk dan tidak akan ada kemajuan. Kepemimpinan sebagai Kepala Dinas yang mampu memberikan banyak kontribusi dan meraih berbagai prestasi adalah sebagai bukti riil kapabilitas dan integritas moral pemimpin yang membawa angin segar bagi perubahan bangsa di seluruh aspek kehidupan.

2. Kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember ada peningkatan yang signifikan, kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember dalam kinerja dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugasnya sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 53 Tahun 2014 tentang Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu dengan cara membandingkan antara realisasi capaian indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Dalam meningkatkan kinerja pegawai dibuat perjanjian kinerja yang berisikan tentang penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih

rendah untuk melaksanakan program atau kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui perjanjian inilah dapat terwujudnya komitmen penerima dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur yang telah ditentukan berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahunan, tetapi termasuk kinerja yang diperjanjikan mencakup outcome yang dihasilkan dari kegiatan.

## Saran

1. Agar lebih memiliki fungsi kepemimpinan untuk mempengaruhi perilaku masyarakat untuk mencapai tujuan, dengan cara memberikan pengertian dan semangat saling meningkatkan partisipasi masyarakat desa agar terlaksanakannya kinerja yang baik bagi pegawai
2. Dengan berpindahnya Kepala Dinas nantinya di tempat lain alangkah baiknya gaya kepemimpinan dan kebijakan yang diambilnya tetap di pertahankan karena gaya kepemimpinannya baik dan memuaskan bagi para bawahan dan masyarakat desa  
 Siapapun pemimpin selanjutnya, harus tetap melanjutkan perencanaan pembangunan dengan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

Aidinil Zetra. *Gaya Kepemimpinan* (Bahan Bacaan Kuliah Kepemimpinan Politik). Padang : Magister Ilmu Politik Universitas Andalas.

- Arif Rahman Hakim, M. Y. (2014). *Gaya Kepemimpinan. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru*.
- Arif Rahman Hakim, M. Y. (2014). Ciri-ciri gaya kepemimpinan laissez faire. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru*.
- Arifin Tahir, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- Arsip Dinas pemberdayaan masyarakat dan desa kabupaten jember tahun 2022
- Djaman Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Hadari Nawawi & M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004.
- Hapid dan Acep Rochmat Sunarwan. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 01. No. 02.
- Husaini Usman, dan Purnomo Setiady, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Iskandar, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Bandung: Rajawali Press, 2001.
- Kartini Kartono. *pemimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.
- Karyaningsih, P. D. (2018). *Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: Samudra Biru.
- Keputusan Kepala Dinas Pemberdayaan

- Masyarakat Dan Desa Kabupaten Jember Nomor : 065/004/35.09.321/2022 Tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Jember
- Mailiana. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Bajarmasin*. Jurnal Ekonomi Manajemen. Vol. 10. No. 1.
- Marsono, *Pembahasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Jakarta: Ikhtiar Baru, 1974.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nainggolan, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: Pertja, 1987.
- Nasution. *Metedologi Research Penelitian Ilmia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Observasi di Kantor Dinas Pemberdayaam Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember
- Peraturan Bupati Jember Nomor 113 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Jember
- Peraturan Menteri Desa Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 53 Tahun 2014 tentang Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
- Renstra Dinas Pemberdayan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Jember Tahun 2021 – 2026
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sayuti Una, (Ed.), *Pedoman Penulisan Skripsi (Edisi Revisi)*, Jambi: Syariah Press, 2011.
- Siagaan, Sondang. *Teori dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sjafri, Mangkuprawira. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Sutopo, 2002. *Metode Penelitian Kualitatif: Dasar teori dan terapannya dalam penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwandi, dan Basrowi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2008.
- Teguh, Ambar Sulistiyani, dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003.
- Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2011.