

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Pemimpin

Secara ilmiah kata pemimpin dalam kinerja jabatan yang mengacu pada orang yang berada pada posisi membawa sejumlah orang di dalam suatu institusi. Sedangkan dari segi praktis pemimpin adalah orang yang memiliki kapasitas dalam perencanaan dan keputusan serta yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan semua keputusan itu.<sup>5</sup> Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu sehingga memiliki kebebasan dan kekuasaan untuk memperkuat kembali melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Berdasarkan hal tersebut pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan hormat dari para pengikutnya, serta dipatuhi segala perintahnya. Diharapkan agar pemimpin itu berbudi luhur dan memiliki sifat-sifat yang utama, sehingga dia bisa membawa anak buahnya pada keselamatan dan kesejahteraan.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Samuel Tandiassa, *Kepemimpinan Gereja Lokal* (Yogyakarta: Moriel, 2010). 23

<sup>6</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali, 2016). 51

Menurut Chattel, dalam buku yang ditulis oleh J. Salusu mengemukakan bahwa pemimpin adalah orang yang dapat menciptakan perubahan dalam sebuah organisasi yang efektif dalam kelompoknya.<sup>7</sup> Alan E. Nelson memberikan sebuah pemahaman bahwa pemimpin adalah orang yang bisa melihat serta mengemukakan visi dan juga melakukan sebuah terobosan yang membawa sebuah perubahan dengan cara mengembangkan setiap manusia dengan sumber daya yang ada, dan juga mengatur keberadaan manusia maupun sistem-sistemnya untuk mencapai sebuah sasaran.<sup>8</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orangnya yang mampu menciptakan sebuah terobosan dan perubahan dalam sebuah organisasi dan mampu juga mengungkapkan visi untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan kedudukan yang telah dipercayakan untuk memimpin, dan juga mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan.

## 2. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu hubungan sosial dimana seseorang atau kelompok tertentu yang tidak lain adalah pemimpin, dibiarkan

---

<sup>7</sup> Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategis* (Jakarta, 2015). 114

<sup>8</sup> Alan E Nelson, *Spirituality & Leadership* (Bandung: Yayasan Kalam Hidup, 2007). 23

mempengaruhi orang lain kearah perubahan untuk mencapai sasaran bersama.<sup>9</sup> Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama dalam upaya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Hal ini berarti bahwa seseorang yang menjalankan tugas atau peran kepemimpinan harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sekelompok orang untuk melakukan pekerjaan dan usaha secara bersama-sama di dalam sebuah organisasi. Sebab hanya dengan cara demikian suatu usaha bersama bisa mencapai hasil yang maksimal.<sup>10</sup>

Kepemimpinan memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tentang proses menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diunginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya semua orang-orang harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal semu dari kepemimpinannya itu sendiri, karena bagaimanapun pemimpin itu adalah bagian dari anggota organisasi itu sendiri. Kepemimpinan adalah suatu reaksi yang dinyatakan dalam sikap dan juga perilaku seseorang yang bertujuan untuk

---

<sup>9</sup>Tandiassa. 19

<sup>10</sup>Kholid Musyaddad Minnah Ei Widdah Asep Suryana, *Kepemimpinan Berbasis Nilai D dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012). 45

memengaruhi setiap anggotanya yang bertujuan supaya setiap anggotanya mampu menjalin relasi atau komunikasi yang baik sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat terlaksana secara efisien dan efektif.<sup>11</sup> Kepemimpinan berbicara tentang orang-orang yang melakukan perubahan sebagai suatu kelompok atau satu tim. Dengan strategi kepemimpinan menyatukan orang-orang yang memiliki sumber daya untuk mencapai tujuan besar dan mengerjakan hal-hal yang benar.<sup>12</sup>

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menggerakan seorang atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, dan juga memberikan pengaruh kepada orang lain agar mampu menjalin kerjasama dalam sebuah organisasi. Dengan demikian dalam sebuah organisasi dapat dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberi pengaruh yang positif terhadap orang lain.

#### a. Fungsi kepemimpinan

Kepemimpinan akan berjalan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan apabila sesuai dengan fungsi dari kepemimpinan itu sendiri. Tanpa memperhatikan fungsi, pekerjaan/rencana bisa mengalami kegagalan.

---

<sup>11</sup>Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005). 14

<sup>12</sup>Nelson. 28-29, 34

Maka para ahli menjabarkan 10 fungsi kepemimpinan yang lazim yaitu:<sup>13</sup>

1. *Planing* adalah fungsi perencanaan. Sebagai langkah awal dari proses, kepemimpinan yang berfungsi merencanakan kegiatan dan tindak lanjut kemudian dan bersifat menentukan.
2. *Organizing* adalah fungsi pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan kegiatan/aktivitas dinamis, meliputi struktur organisasi, mencari dan menempatkan orang-orang tepat untuk duduk dalam bidang atau seksi penyelenggarakan hubungan antar bidang atau seksi dan atau dengan masyarakat.
3. *Actuating* merupakan fungsi penciptaan suasana atau lingkungan kerja. Agar pekerjaan dapat berhasil dengan baik sesuai dengan tujuan, maka sangat penting adanya penciptaan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif, tenram, dan nyaman.
4. *Leading* dapat diartikan sebagai fungsi menggerakkan. Fungsi menggerakkan adalah mengusahakan kepada segenap anggota untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.
5. *Lasding* adalah fungsi bimbingan. Segenap anggota mampu dan bersedia bekerja dengan baik jika pihak pimpinan mampu

---

<sup>13</sup>Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Guru* (Indonesia Uwisispirasi, 2019).

mempelopori, memberi teladan, memberi bimbingan dan arahan kepada bawahan dalam usaha mencapai tujuan.

6. *Directing* adalah fungsi memberikan petunjuk. Seorang pemimpin wajib memberi petunjuk, pengarahan dan garis kebijakan apa saja yang seharusnya dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.
7. *Commanding* berupa perintah tegas tentang apa yang perlu dan tidak perlu dikerjakan dan kapan harus selesai.
8. *Motivating* agar para anggota dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar serta bersemangat, maka perlu adanya dorongan atau motivating dari pimpinan.
9. *Controloing* adalah fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan tindakan yang mutlak diperlukan dalam usaha bersama. Pengawasan ini tidak mencari kesalahan, tidak mencari pemberian atau memojokkan cara kerja anggota, akan tetapi bermaksud apakah anggota melakukan tugas secara efektif dan efisien atau belum.
10. *Evaluating* atau fungsi penilaian. Penilaian adalah proses terakhir dari suatu pekerjaan.

b. Tanggung jawab kepemimpinan

Tuhan Yesus menjelaskan bahwa melayani adalah arti dari kepemimpinan. Jika hal itu dilihat dari makna kepemimpinan maka tentunya itu adalah hal yang tepat. Kepemimpinan pada dasarnya berbicara tentang pelayanan kepada orang banyak. dalam pemahaman itu maka jelas seorang pemimpin harus bisa mengutamakan kepentingan orang banyak dibandingkan kepentingan diri sendiri. Seorang pemimpin harus bisa menunjukkan empati dan perhatian terhadap mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus bisa memberikan solusi bagi orang yang sedang mengalami masalah, kesukaran dan juga kekuatiran. Seorang pemimpin yang baik harus bisa membuat setiap orang yang dipimpinnya semakin dekat kepada Tuhan.

1. Sikap disiplin adalah bagian penting lainnya yang berada dalam diri seorang pemimpin. Sikap disiplin pada dasarnya bertujuan untuk kebaikan bersama. Namun pada kenyataannya terkadang sikap itu tidak mendapat respon yang baik dari para angota. Banyak pemimpin yang tidak disukai ketika menerapkan kedisiplinan dalam sebuah organisasi. Hal ini tentunya harus diterima dan dihadapi oleh seorang pemimpin yang baik.

Merupakan tanggung jawab lain seorang pemimpin, yaitu satu tanggung jawab yang berat dan seringkali tidak disukai. Sikap disiplin tentunya juga harus ada dalam setiap gereja atau lembaga keagamaan. Hal itu sangat penting karena setiap anggota jemaat diharapkan mampu mendisiplinkan diri, agar dia mampu mengerti tujuan hidupnya berdasarkan kasih dan tuntunan Allah.<sup>14</sup> Kepemimpinan yang baik tentunya akan selalu membuat setiap anggota bisa memiliki tanggung jawab dan selalu memandang kedepan. Ketika seseorang bisa mendisiplinkan diri dalam hal relasinya dengan Tuhan maka tentunya orang itu akan bisa menjadi pribadi yang memiliki karakter dan juga sikap seorang pemimpin yang baik.<sup>15</sup>

2. Selanjutnya tugas dari seorang pemimpin yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab adalah membimbing semua anggotanya. Pada bagian ini seorang Tugas seorang pemimpin yang berikut adalah memprakarsai segala sesuatunya. Tugas ini sangat penting dimiliki dan dipahmi oleh seorang pemimpin agar semua anggota mampu memahami apa yang

---

<sup>14</sup>J. Oswald Sanders, *Kepemimpinan Rohani* (Bandung: Yayasan Kalam Hidup, 2006). 125-126

<sup>15</sup>Sanders. 55

menjadi tugas dan tanggung jawab mereka semua. Beberapa orang mempunyai lebih banyak karunia untuk memelihara hasil yang telah dicapai daripada memprakarsai usaha-usaha yang baru, pada kondisi seperti itu terkadang orang hanya berfokus pada pemilihan saja namun melupakan jati dirinya dan juga orang lain yang lebih banyak diberi karunia untuk menjaga ketertiban dan membangkitkan semangat. Dengan demikian dapat dipahami bahwa seorang pemimpin tidak hanya cukup memelihara semua anggota, tetapi dia juga harus mampu memberikan sikap yang berani dalam melihat dan merencenakan segala sesuatunya.

3. Seorang pemimpin harus rela melakukan tanggungjawabnya karena itu adalah hal yang penting bagi seorang pemimpin. Ketika seorang pemimpin belum mampu untuk merealisasikan beberapa hal tersebut, maka tentunya ia belum siap dan juga belum memenuhi kriteria sebagai orang yang kayak memegang sebuah jabatan secara khusus pemimpin.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Sanders. 127-129

Adapun tanggung jawab kepemimpinan menurut Harbani Pasolong mengatakan bahwa tanggung jawab yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah:

- 1) Menerima diri sebagai penyebab utama mengenai suatu kejadian, baik atau buruk, benar atau salah. Seorang pemimpin harus siap menanggung derita dan memberikan sikap keteladanan yang baik bagi setiap orang.
- 2) Seorang pemimpin harus menerima dan membuka diri jika dikritik dan di salahkan mengenai suatu kejadian.
- 3) Seorang pemimpin harus bersedia menerima hukuman jika salah hidupnya melakukan sesuatu yang tidak seharusnya.
- 4) harus bisa memberikan jawaban yang tepat dalam suatu kondisi tertentu. Penjelasan itu diaharapkan mampu membuat setiap orang menemukan apa yang menjadi kenyataan dalam segala sesuatu.<sup>17</sup>

Fungsi kepemimpinan yang harus dipahami seseorang pemimpin agar suatu organisasi bisa beroperasi secara efektif yaitu:

1. Dalam sebuah organisasi kepemimpinan harus mencari tahu solusi atau memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

---

<sup>17</sup>Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik* (Bandung: Alfabeta, CV, 2014). 114

2. Mengusahakan komunikasi yang baik agar suatu kelompok sosial mampu mengambil tindakan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang ada dalam sebuah kelompok.

Selanjutnya Hicks & Gullet mengemukakan 8 fungsi kepemimpinan dalam buku yang ditulis oleh Harbani Pasolong, yaitu pemimpin sebagai pengajar, pemimpin sebagai pemenuhan tujuan pemimpin sebagai katalisator, pemimpin sebagai pemberi jaminan, pemimpin sebagai yang mewakili, pemimpin sebagai pembangkit semangat, pemimpin sebagai pemuji.<sup>18</sup> Selain itu H. Malayu S.P Hasibuan dalam buku yang ditulis oleh Soekarso Iskandar Putong mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan yaitu<sup>19</sup>:

1. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu.
2. Melaksanakan pembagian kerja terhadap bawahan.
3. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
4. Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
5. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
6. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau pengharapan kepada bawahan.

---

<sup>18</sup>Harbani pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2015). 22

<sup>19</sup>Soekarno Iskandar Putong, *Kepemimpinan Kajian Teoritis Dan Praktis* (Jakarta: buku dan Artikel, 2015). 1

7. Pengembangan bawahan melalui pendidikan dan pelatihan.
8. Melaksanakan pengawasan melekat dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
9. Menciptakan perubahan dan pembaharuan.

## **B. Tipe Kepemimpinan**

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya. Berikut adalah masing-masing penjelasan dari tipe-tipe kepemimpinan di atas:

### **1. Tipe Laissez Faire**

Tipe Laissez Faire jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai “biarkan saja berjalan” atau “tidak usah dihiraukan”, jadi mengandung sikap “masa bodoh”. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggung jawab

menjadi simpang siur dan tidak terarah. Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan organisasi karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.<sup>20</sup>

Dalam tipe kepemimpinan *Laissez faire* ini kepemimpinan memiliki posisi hanya sebagai symbol dalam artian pemimpin tidak ikut berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan organisasinya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana yang kooperatif.<sup>21</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa pada tipe kepemimpinan *Laissez faire* tidak relevan untuk digunakan atau diterapkan dalam sebuah organisasi manapun baik itu organisasi formal maupun dalam organisasi kekristenan karena untuk kelangsungan sebuah organisasi yang memiliki visi dan orang-orang yang terlibat didalamnya tentu memiliki sebuah harapan akan tercapainya visi organisasi dengan terbangunnya sebuah koordinasi kerja yang matang serta semangat kerja organisasi tersebut.

---

<sup>20</sup>Sondong p. Siagian, *Teori Dan Praktik Kepemimpinan* (Jakarta: Rinike Cipta, 2010).

<sup>21</sup>Kartono. 84

## 2. Servant Leadership

Ketika seseorang di setiap level organisasi. Memimpin dengan memenuhi kebutuhan timnya, dinamakan sebagai pemimpin yang melayani. Dalam banyak hal, kepemimpinan pelayan adalah bentuk dari kepemimpinan demokratis, karena seluruh tim cenderung terlibat dalam pengambilan keputusan.<sup>22</sup>

Berbicara mengenai servant leadership tidak terlepas dari sosok Yesus yang kemudian tipe-tipe kepemimpinan-Nya banyak bahkan diterapkan oleh semua pemimpin-pemimpin Kristen. Prinsip tentang pemimpin yang melayani ini merupakan suatu teori atau konsep dimana Yesus sendiri memberikan teladan mengenai prinsip ini. Dia menekankan tentang tujuan kedatangan-Nya kedalam dunia ini bukan sebagai pemimpin melainkan sebagai pelayan, sebagai contoh dalam injil Yohanes 13:13-14, tugas seharsnya yang dilakukan oleh seorang budak atau hamba justru dilakukan Yesus sendiri terhadap para murid-Nya yaitu membersu kaki murid-muridNya. Apa yang dilakukan Yesus adalah teladan pelayanan yang penuh kerendahan hati yang saling dilakukan para murid dikemudian hari.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Aan Komarriah, *Visinary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 75

<sup>23</sup>Damaputra E, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Alkitab* (Yogyakarta: kairos Books, 2005). 30

## C. Lembang

### 1. Pengertian Lembang

Lembang adalah kesatuan masyarakat yang memiliki batas wilayah yang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan.<sup>24</sup> Menurut H. A. W. Widjaja lembang adalah kesatuan masyarakat yang memiliki susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa. Sementara itu dalam UU pemda pasal 1 angka 12 mengartikan lembang adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan setempat yang berdasarkan asal-usul dan adat istiadat yang telah diterima dan dihormati dalam sistem pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian, pengertian lembang menurut Widjaja dan Pemda sama-sama menyebutkan lembang merupakan sebuah komunitas yang mempunyai kewenangan untuk mengatur dirinya sendiri dan kepentingan masyarakat sesuai dengan keadaan dan sosial budaya setempat.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>RPJM Lembang Bo'ne Buntu Sisong, 2020-2026.

<sup>25</sup> Novianto M. Hantoro, "Perubahan Status Desa Menjadi Kelurahan Dalam Sistem Ketatanegaraan," *Jurnal: Kajian* Vol. 18, No. 4 (2013), 240.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lembang merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan untuk kepentingan masyarakat setempat.

## 2. Peran Lembang

Kepala lembang memiliki peran penting dalam memimpin aparat lembang dan masyarakat dalam hal ini membina, membimbing mengarahkan, menggerakkan dan memotivasi aparat maupun masyarakat untuk kemajuan organisasi, maka dari itu kepala lembang Bo'ne Buntu Sisong sebagai pemimpin memiliki peran penting bagi masyarakat sebagai berikut:

1. Mewujudkan perencanaan pembangunaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan keadaan setempat.
2. Merumuskan arah, tujuan, kebijakan dan strategi pembangunan desa.
3. Menyelaraskan rencana kegiatan anggran.
4. Menciptakan rasa memiliki dan tanggungjawab masyarakat terhadap program pembangunan.
5. Memelihara dan mengembangkan lembang.
6. Menumbuhkan dan mendorong peran serta masyarakat dalam pembangunan lembang.

## 7. Memiliki visi misi yang jelas untuk tujuan sebuah organisasi.

Peran lembang dapat disimpulkan bahwa dapat membenahi dan mengoptimalkan fungsi sistem pemerintah serta mendorong kinerja aparatur lembang dalam meningkatkan kualitas aparatur lembang dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap masyarakat.

### 3. Visi Misi Lembang

Visi berasal dari kata vision yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Secara etimologis, visi dapat dipahami sebagai pandangan yang didasarkan pada pemikiran mendalam tentang masa depan yang akan datang. Dalam pengertian lain, visi merupakan gambaran tentang masa depan yang nyata dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Dari defenisi tersebut dapat dipahami secara umum visi merupakan sebuah pernyataan tentang gambaran keadaan ataupun tujuan yang hendak dicapai oleh sebuah lembaga atau organisasi di masa yang akan datang. Sedangkan misi merupakan uraian visi dalam bentuk tugas, kewajiban dan rencana tindakan yang dijadikan arahan dalam mewujudkan visi.

Dari pengertian lain misi adalah ungkapan tentang apa yang harus dikerjakan oleh organisasi dalam usahanya untuk mewujudkan visi. Misi juga merupakan sesuatu yang rill untuk diwujudkan serta dapat memberikan petunjuk untuk mencapai visi. Misi juga dapat didefinisikan sebagai tahapan-

tahapan atau kegiatan-kegiatan yang bersifat bijak dan maksimal dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Edward Sallis menjelaskan bahwa statemen misi sangat berkaitan dengan visi yang memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Saat ini statemen misi sudah menjadi bagian penting dalam sebuah lembaga atau organisasi dan juga perlu ditekankan bahwa misi harus diluruskan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada dalam sebuah lembaga yang harus sejalan dengan visi yang telah ditetapkan.<sup>26</sup>

#### D. Pengertian Kinerja Aparat Lembang

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah merupakan prestasi kerja atau *Performance* yaitu hasil kerja selama periode tertentu. Kinerja merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya, kepala desa sebagai aparatur pemerintahan tentu di pengaruhi oleh kebutuhan seperti kerja keras sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut dan meningkatkan kinerja organisasi.<sup>27</sup> Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggug jawab

---

<sup>26</sup> Sutrimo Purnomo, "Pengembangan Sasaran Visi Dan Misi Hubungan Masyarakat Lembaga Pendidikan Berbasis Kepuasan Pelanggan," *jurnal: Pendidikan* Vol. III, No.2 (2015), 58-60.

<sup>27</sup>Diah Ayu sanggarwati dkk, *Kinerja Staf Dan Efektivitas kerja Aparat Pemerintah.*" *Jurnal: Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 3, No 3, November (2017), 377

dalam perumusan suatu organisasi.<sup>29</sup> Dari pendapat para ahli di atas yang terdapat dalam buku manajemen kepemimpinan teori & aplikasi yang ditulis oleh Irham Fahmi.

Kinerja juga dapat dipahami sebagai ekspresi potensi seseorang yang terdiri dari perbuatan, prestasi, keterampilan di depan umum, dan tuntutan dalam mengambil tanggung jawab. Berdasarkan uraian teoritis dan defenisi kinerja dapat ditarik kesimpulan yang dapat membentuk kinerja seorang pekerja adalah antara lain: tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, kedisiplinan dan motivasi.<sup>30</sup> Menurut KBBI aparatur adalah perangkat, alat (Negara, pemerintah) para pegawai sipil. Alat kelengkapan Negara yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pegawai yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari.<sup>31</sup>

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dan dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memimpin dan memperhatikan setiap anggotanya dalam kegiatan masyarakat.

---

<sup>29</sup>Fahmi. 226

<sup>30</sup>Jason Lase, *Motivasi Berprestasi, Kecerdasan Emosional, Percaya Diri Dan Kinerja* (Jakarta: PPS FKIP-Uki, 2003). 11,12&31

<sup>31</sup>KBBI

## 2. Bentuk-Bentuk Kinerja Aparat Lembang

### a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yaitu kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tugas yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil atau tindakan yang dilakukannya.<sup>32</sup> Di dalam sebuah organisasi atau lembaga setiap orang dimintai untuk bertanggungjawab dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya, terlebih khusus dalam hubungan dengan sang Pencipta, hendaknya seseorang harus sadar bahwa mereka harus bertanggung jawab di hadapan Tuhan atas perkataan dan perbuatan. Selain itu hal ini juga merupakan suatu pemasukan motif dan alasan untuk tindakan tertentu yang diambil.<sup>33</sup>

Tanggung jawab merupakan sebuah ciri bagi seseorang yang sangat penting karena orang-orang yang terlibat dalam hal-hal yang besar dan sukar yang berhubungan dengan jabatan merupakan suatu cara bagaimana seseorang dapat menerima tanggung jawab dengan penuh kesungguhan tanpa ragu-ragu.<sup>34</sup> Tanggung jawab merupakan sesuatu yang sangat penting karena dari tanggung jawab seseorang dapat dinilai bagaimana orang

---

<sup>32</sup>Lase. 183

<sup>33</sup>Myles Munroe, *The Spirit Of Leadership* (Jakarta: Immanuel, 2002).

<sup>34</sup>Sanders. 129

tersebut melakukan tugasnya yang telah dipercayakan kepadanya. Selain itu tanggung jawab juga dapat membentuk pribadi seseorang untuk belajar bertanggung jawab atas setiap tindakan yang telah dipilih.

b. Kejujuran

Kejujuran merupakan ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diembannya. Sebagai seorang yang dipercayakan sebuah tugas hendaknya memiliki nilai kejujuran agar dapat dipercaya oleh banyak orang.<sup>35</sup> Kejujuran merupakan suatu kebijakan terbaik yang dilakukan dalam sebuah tim, dalam satu tim kejujuran berkomunikasi dengan para karyawan dan pelanggan secara jujur walaupun belum mengenakkan, sebab jika seseorang menyembunyikan kebenaran hal tersebut akan mengganggu tercapainya tujuan dan tidak dapat lagi dipercaya oleh orang-orang yang ada disekitarnya.<sup>36</sup>

Integritas adalah kejujuran dan keutuhan personil seseorang di mana dia bertindak dengan suara hati bersih ketika berhubungan dengan orang lain. Seseorang yang memiliki integritas mengatakan kebenaran dan tetap memegang apa yang dikatakannya, bertanggung jawab atas apa yang telah

---

<sup>35</sup>Sanders. 183

<sup>36</sup>Susan S. Wiriadinata, *Nehemia Pemimpin Yang SMART & Komunikatif* (Bandung: Kalam Hidup, 2013). 158

dikatakan sebelumnya, mengakui kesalahannya dan memperbaiki kesalahan-kesalahan tersebut, memahami dan mematuhi hukum, peraturan, dan undang-undang yang berlaku serta tidak munafik dalam menjalankan tugasnya.<sup>37</sup>

Kejujuran adalah hal yang sering kali didengarkan akan tetapi penerapan kejujuran kerap kali belum dilaksanakan baik secara kelompok maupun secara individu. Dalam sebuah pencapaian tujuan setiap orang dibutuhkan untuk bertanggung jawab penuh dalam pelayanannya kepada masyarakat secara jujur atau terbuka.

c. Kerja sama

Menurut Andrew Carnegie kerja sama tim adalah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama. Kemampuan mengarahkan pencapaian individual terhadap tujuan organisasi. Di dalam kerja sama tim individu-individu sanggup mencapai prestasi yang luar biasa dan dipercaya. Di dalam sebuah tim saling bergandengan tangan, menjalin ikatan jiwa, saling mengembangkan imajinasi dan kreativitas, saling menyemangati, memotivasi, menggandakan usaha dan kemampuan individu.<sup>38</sup> Kerja sama yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam

---

<sup>37</sup>Wiriadinata. 150-151

<sup>38</sup>Kawasan. 46

menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.<sup>39</sup>

Kerja sama tim didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja bersama kearah visi yang sama. Karena ini mengarahkan prestasi perorangan kearah sasaran organisasi, kerja tim adalah bahan bakar yang memungkinkan orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa.<sup>40</sup> Sejatinya sebuah pekerjaan yang dilakukan jika sebuah tim mampu untuk bekerja sama, tidak hanya para anggota yang akan bekerja sama tetapi bagaiman seorang pemimpin dan anggotanya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

#### d. Disiplin

Disiplin adalah komitmen pribadi sepanjang hidup seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya, dengan adanya sikap kedisiplinan seseorang dapat menjadi teladan dan motivator bagi orang lain. Serta mereka akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih berpengaruh, yang dapat menciptakan hal-hal baru yang lebih bermanfaat bagi pencapaian visi-misi dan tujuan organisasi.<sup>41</sup> Sebagai pelayan bagi masyarakat luas seorang petugas hendaknya memiliki sikap

---

<sup>39</sup>Kawasan. 183

<sup>40</sup>Munroe. 241-242

<sup>41</sup>Victor P.H Aristarchusb Sukarto, *Kepemimpinan Di Bumi Baru* (Jakarta: Perkantas, 2014).132

kedisiplinan pelayanan yang berarti bahwa kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.<sup>42</sup>

Salah satu sikap utama kepemimpinan sejati adalah sikap disiplin diri yang kuat. Mengerti bahwa disiplin diri adalah manifestasi dari bentuk tertinggi pemerintah-pemerintah diri sendiri. Dapat didefinisikan sebagai standar dan pembatasan yang dibebankan pada diri sendiri yang dimotivasi oleh suatu keinginan yang lebih besar dari alternatifnya.<sup>43</sup>

Berdasarkan beberapa bentuk kinerja aparatur di atas dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai yang bekerja memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam menjalankan tugasnya. Tidak hanya bagi seorang pegawai tetapi bagi seorang pemimpin juga dalam sebuah organisasi yang dikerjakan bersama demi pencapaian tujuan bersama dengan memperhatikan bagian-bagian yang ada di dalam suatu organisasi yang dibutuhkan.

#### **E. *Fishbone Diagram***

*Fishbone diagram* adalah sebuah diagram menyerupai tulang ikan yang dapat menunjukkan sebab akibat dari suatu permasalahan. *fishbone diagram* digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah

---

<sup>42</sup>Aristarchusb Sukarto. 139

<sup>43</sup>Munroe. 261

dan terutama sebuah *team* cenderung jatuh berpikir pada rutinitas.<sup>44</sup> Diagram tulang ikan atau *fishbone* diagram adalah salah satu metode/tool di dalam meningkatkan kualitas. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram sebab akibat atau *cause effect* diagram.

Dikatakan diagram *fishbone* (tulang ikan) karena memang berbentuk dan mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan diagram *cause and effect* (sebab dan akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistical, diagram sebab akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.<sup>45</sup>

Suatu tindakan dan langkah *improvement* akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat *fishbone diagram* ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara *user friendly tools* yang *user friendly* disukai orang-orang di *industry* manufaktur

<sup>44</sup><https://dewey.petra.ac.id>

<sup>45</sup>Heri Murnawan, Mustofa, "Perencanaan Produktivitas Kerja Dari Hasil Evaluasi Produktivitas Dengan Metode Fishbone Di Perusahaan Percetakan Kemasan PT.X, Jurnal: Teknik Industri Heuristic Vol. 11, No. 1 (2014), 4, 5.

dimana proses disana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan.

Diagram sebab akibat dapat dipergunakan untuk hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyimpulkan sebab-sebab variasi dalam proses
- b. Mengidentifikasi kategori dan subkategori sebab-sebab yang mempengaruhi suatu karakteristik kualitas tertentu
- c. Memberikan petunjuk mengenai macam-macam data yang dibutuhkan.<sup>46</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa diagram *fishbone* adalah diagram yang berbentuk tulang ikan yang digunakan untuk mengidentifikasi sebuah masalah dan sebab akibat terutama dalam sebuah kelompok. Manfaat diagram *fishbone* adalah dapat menolong penulis dalam mengidentifikasi akar permasalahan dan penyebab permasalahan itu.

---

<sup>46</sup><https://dspace.uji.ac.id>