

ANALISIS PERBEDAAN KINERJA PERANGKAT KELURAHAN DAN PERANGKAT DESA DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA

Jemmi Bernardi K. & Ernawati

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Suratno

Perangkat Desa Tawangmangu Karanganyar

ABSTRACT

The goal of the research is: 1) to analyze work achievement of between sub district and vilage officers of Tawangmangu in Karanganyar regency viewed by leadership style, communication and work environment; 2) analyze work achievement of sub district officers if sub district officers are better than work achievement of vilage Tawangmangu viewed from leadership style, communication and work environment. Sample in this research is amount of 60 people who consist of 30 peoples is sub district officers (from 3 sub district) and 30 people is vilage officers (from 3 vilages). Based on the result of analysis is founded that there is no significance difference between work achievement of sub district officers and vilage officers viewed from leadership style, communication and work environment. Based on analysis result it is founded that work achievement viewed leadership style, communication and work environment showed average result which is better (mean) than vilage officers. There is still some weaknesses in this research, among of them are: instrument from the variables, namely leadership style, communication, work environment. The officers of sub district officers and vilage officers may be not yet able to express an urgent things from research variable. Data sources are sub deviation, because the difference of their backgrounds where sub district officers as state officers, while vilage officers are not state officers, although their function and assignment is similar.

Keywords: *leadership style, communication and work environment*

PENDAHULUAN

Kelurahan merupakan organisasi perangkat daerah sebagaimana diatur dalam pasal 120 ayat (2) Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan: "Perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kelurahan". Selanjutnya disebutkan pula pada pasal 127 ayat (1) Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berbunyi: Kelurahan dibentuk di wilayah kecamatan dengan Peraturan daerah berpedoman pada Peraturan pemerintah.

Pada ayat (6) disebutkan: Lurah dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh perangkat kelurahan. Sedangkan Pemerintahan Desa diatur pada pasal 202 yang menyebutkan: (1) Pemerintah Desa terdiri atas kepala desa dan perangkat desa. Kemudian ayat (2) Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya. Perangkat kelurahan dan perangkat desa merupakan pejabat pelayanan publik, karena itu mereka dituntut memiliki kemampuan, keterampilan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya melayani masyarakat. Sebagai pejabat pelayanan publik dituntut untuk menunjukkan gaya kepemimpinan

yang baik dalam menjalankan tugas pelayanan. Tugas pelayanan dapat dilaksanakan dengan baik apabila perangkat kelurahan dan perangkat desa menunjukkan kinerja yang baik pula. Untuk dapat melaksanakan tugas perangkat kelurahan dan perangkat perangkat desa dalam pelayanan masyarakat, maka perlu didukung adanya gaya kepemimpinan yang baik yang dapat menunjang kinerja perangkat kelurahan maupun perangkat desa. Di samping itu untuk dapat menjalankan tugas dengan baik perlu adanya komunikasi yang efektif, khususnya komunikasi antara perangkat kelurahan maupun perangkat desa dengan warga masyarakat yang dilayani.

Keberhasilan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa dalam penyelenggaraan tugas pelayanan publik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perangkat kelurahan dan perangkat desa tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Supardi dan Syaiful Anwar (2004: 75) yang mengatakan bahwa "corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin". Demikian pula menurut Soetarto dalam Alex S Nitisemito (1998: 199) yang mengatakan bahwa: "maju mundurnya organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi".

Beberapa hal yang dirasakan masyarakat selama ini, antara lain: perangkat kelurahan dan perangkat desa kurang komunikatif, dan kurang menghargai masyarakat. Pelaksanaan tugas perangkat kelurahan dan perangkat desa akan dapat berjalan secara efektif apabila komunikasi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Komunikasi yang efektif dapat tercapai apabila telah mencapai saling pengertian dan percaya sehingga menimbulkan perilaku untuk bekerjasama. Sementara sarana dan prasarana serta fasilitas operasional kegiatan khususnya dalam

rangka melaksanakan tugas dan kewajiban perangkat di kelurahan dan perangkat desa belum memadai dan masih dirasakan sangat kurang. Lingkungan kerja yang tidak menunjang dan kurangnya fasilitas yang memadai cenderung berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada perangkat kelurahan dan perangkat desa cenderung tidak dapat dilaksanakan secara baik.

Lingkungan kerja yang menyenangkan cenderung mempengaruhi pekerjaan, menimbulkan semangat, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas pekerjaannya. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian menurunkan semangat kerja, karena mengalami gangguan dalam tugasnya. Penciptaan iklim yang menyenangkan, antara lain dengan adanya pengaturan penerangan, pengontrolan terhadap suara-suara yang mengganggu dan perlu adanya penerangan yang sesuai dengan kebutuhan, sirkulasi udara dalam ruangan yang menyegarkan, kebersihan lingkungan yang menimbulkan rasa nyaman dan suasana yang harmonis sehingga dapat menimbulkan rasa aman dan tenteram.

Berdasarkan wawancara pendahuluan (pra penelitian), kondisi yang terjadi pada saat ini kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa ditinjau dari segi kualitas pekerjaan antara lain, masih ada yang belum teliti, tidak efisien dan kurang inisiatif, bahkan masih ada yang belum mampu memecahkan masalah yang dihadapi.

Dilihat dari kuantitas pekerjaan masih ada perangkat yang belum mampu menyelesaikan tugas sesuai target, tidak tepat waktu dan belum mampu melaksanakan kerjasama yang baik di antara pegawai. Hal ini dimungkinkan gaya kepemimpinan atasan yang kurang dapat diterima dan cenderung otoriter. Selain itu kurang harmonisnya hubungan komunikasi antara atasan dan staf serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Selain itu perangkat kelurahan semuanya berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS),

sedangkan perangkat desa yang berstatus Pegawai Negeri Sipil hanya Sekretaris Desa. Namun tugas dan kewajiban yang dibebankan baik kepada perangkat kelurahan maupun perangkat desa mempunyai tugas dan fungsi yang sama sesuai uraian tugas yang tercantum pada sama-sama mengacu pada Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Kepemimpinan

Menurut RA Argawal dalam Sukanto Rekso Hadiprojo (1999: 167) Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain, mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha-usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2004: 93) mengatakan: "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu". Menurut Stephen P. Robbins (2006: 432) "Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran". Sedangkan Supardi dan Syaiful Anwar (2004: 66) mengatakan: "Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi".

Menurut Supardi dan Syaiful Anwar (2004: 75) "Corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin". Soetarto dalam Alex S Nitisemito (1998: 199) mengatakan bahwa: "Maju mundurnya organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi".

Tujuh gaya kepemimpinan yang dapat dipilih sebagai berikut.

1. Gaya kewenangan. Dalam gaya ini, tidak ada diskusi. Keputusan dibuat oleh pemimpin pada tingkatan atas.
2. Gaya ahli. Gaya ini sangat bermanfaat manakala keahlian diperlukan. Tetapi tanpa interaksi dan masukan dari setiap anggota, sukar untuk mengeta-

hui siapa sesungguhnya yang "ahli" dalam bidang tersebut.

3. Gaya minoritas. Gaya ini menganjurkan dibentuk suatu tim kecil atau sub-team untuk melakukan penelitian terhadap situasinya dan memberikan rekomendasi berdasarkan penelitian tersebut.
4. Gaya mayoritas. Bentuk tindakan demokrasi anggota tim memberi suara dan kemenangan ada pada suara terbanyak.
5. Gaya Rata-rata. Gaya ini melibatkan banyak kompromi.
6. Gaya Partisipasi Keseluruhan tim mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan mereka diberi kewenangan akhir untuk membuat keputusan.
7. Gaya Konsensus. Gaya Konsensus dapat menghasilkan keputusan yang inovatif dan berkualitas tinggi serta menghasilkan komitmen para anggota (Arifin Abdulrahman, 1997: 37).

Lazimnya digunakan empat macam gaya kepemimpinan yakni sebagai berikut.

1. *Democratic Leadership*. Gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Autocratic Leadership*. Gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya.
3. *Paternalistik Leadership*. Gaya kepemimpinan gabungan *Democratic Leadership* dan *Autocratic Leadership*
4. *Free Rein Leadership*. Gaya kepemimpinan yang seratus persen menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian MSDM kepada bawahannya (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2004: 94).

Ada lima macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

1. Otokratis. Pemimpin mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahan.

2. Demokratis. Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, artinya keputusan diambil setelah menerima masukan dari bawahan.
3. Partisipatif. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan.
4. Berorientasi kepada tujuan. Pemimpin dan bawahan semua memusatkan perhatian hanya pada tujuan.
5. Kepemimpinan situasional. Penerapan gaya ini didasarkan pada pertimbangan atas faktor-faktor pemimpin, pengikut dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana dalam Supardi dan Syaiful Anwar, 2004: 75).

Lewin memperkenalkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

1. Otoriter. Pemimpin yang bergaya otoriter ini berimpretasi, memberi saran, dan mengarahkan gerakan kelompok.
2. Demokratis. Pemimpin melakukan kepemimpinan dari perspektif mempercayai anggota kelompok agar mengembangkan potensi dirinya.
3. *Laissez-faire*. Pemimpin meninggalkan begitu saja tanggung jawab (Arifin Abdulrahman, 1997: 37).

Tipologi pimpinan dikategorikan lima tipe yaitu sebagai berikut.

1. Tipe Otokratik. Dalam tipe ini pengambilan keputusan seorang pimpinan bertindak sendiri.
2. Tipe Paternalistik. Hubungan antara atasan dan bawahan bersifat bapak dan anak.
3. Tipe Kharismatik. Hubungan dengan bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi pada kekuasaan.
4. Tipe *Laissez Faire*. Hubungan yang intim antara pemimpin dengan bawahan dengan sendirinya para bawahan akan terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab.

5. Tipe Demokratik. Ciri pemimpin yang demokratik dalam pengambilan keputusan tercermin mengikutsertakan staf. Pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Yayat Hayati Djatmiko, 2004: 52).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa cenderung mempengaruhi kinerja. Keberhasilan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa dalam penyelenggaraan tugas pelayanan publik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perangkat kelurahan dan perangkat desa tersebut.

Komunikasi

Komunikasi dalam setiap organisasi mutlak diperlukan. Hal itu karena melalui komunikasi yang baik dapat menimbulkan adanya pengertian dan pemahaman tentang sesuatu informasi. Menurut Onong U Effendy (2000: 10 dan 22), "Paradigma Harold Lasswell menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur yakni: komunikator (*communicato, source, sender*), pesan (*message*), media (*channel, media*), komunikan (*communicant, communicatee receiver, recipient*), Efek (*effect, influence*). Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain:

Kriteria komunikasi yang efektif paling tidak harus dapat menimbulkan lima hal yaitu:

1. pengertian yaitu pemahaman dan penerimaan yang cermat terhadap isi pesan seperti yang dimaksud komunikator.
2. kesenangan yaitu bahwa dengan berkomunikasi akan menimbulkan rasa senang dan puas bagi pihak-pihak yang berkomunikasi.
3. mampu merubah sikap, artinya komunikasi yang dilakukan dapat mempengaruhi sikap peserta komunikasi sesuai dengan isi pesan.
4. hubungan sosial yang baik, maksudnya komunikasi bertujuan menumbuh-

kan dan mengembangkan hubungan sosial ke arah yang lebih baik.

5. tindakan, merupakan hasil akhir dari proses komunikasi yang efektif, komunikasi bertindak dengan tindakan nyata dan positif (Tubs dan More dalam Jalaluddin Rahmat, 2000: 57).

Komunikasi dikatakan efektif bila dapat menimbulkan:

1. pengertian bersama, artinya pihak-pihak yang berkomunikasi dapat mencapai saling pengertian dan pemahaman bersama.
2. kepercayaan, artinya menerima dan mempercayai informasi yang digunakan bersama sebagai suatu yang benar serta menerima pihak yang menggunakan informasi sebagai seorang yang jujur dan dapat dipercaya.
3. persetujuan, artinya saling mencapai penafsiran dan kesepakatan bersama diantara peserta komunikasi (Kincaid dan Schram dalam Jalaludin Rahmat, 2000: 59).

Berdasarkan teori di atas, unsur-unsur komunikasi dalam penelitian ini sebagai berikut: (a) Komunikator yaitu perangkat kelurahan dan perangkat desa, (b) Pesan berupa penjelasan terhadap pelaksanaan tugas pelayanan, (c) Media menggunakan media surat tugas, nota dinas, telpon, naskah, papan pengumuman, forum rapat, (d) Komunikan yaitu anggota masyarakat yang mendapatkan pelayanan, (e) Efek yaitu kinerja perangkat kelurahan dan desa.

Pelaksanaan tugas perangkat kelurahan dan perangkat desa akan dapat berjalan secara efektif apabila komunikasi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Komunikasi yang efektif dapat tercapai apabila telah mencapai saling pengertian dan percaya sehingga menimbulkan perilaku untuk bekerjasama. Menurut Alex S Nitisemito (1998: 240) "untuk melaksanakan komunikasi yang baik dalam organisasi, sebagai syarat mutlak adalah adanya jalinan pengertian antara yang menyampaikan komunikasi dengan yang menerima komunikasi".

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat penting di dalam setiap organisasi termasuk organisasi Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa di Kecamatan Tawangmangu. Dengan komunikasi yang baik akan tercipta suatu kesamaan pengertian antara pimpinan dan perangkat atau staf, kesamaan pengertian antarstaf dan kesamaan pengertian antara petugas pelayanan dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan memiliki kecenderungan mempengaruhi peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa agar lebih baik perlu ditunjang adanya lingkungan kerja yang mendukung. Alex S Nitisemito (1998:183) mengatakan "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan". Menurut Suad Husnan dan Heidjrachman (1999: 184) "Kebutuhan-kebutuhan yang lain dipuaskan dengan mempunyai lingkungan kerja yang menyenangkan di sekitar tempat kerjanya. Alex S Nitisemito (1998: 191), menjelaskan "Lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah".

Buchori Zainun (2004: 59) mengatakan bahwa "kinerja pegawai ditentukan pula oleh faktor-faktor lingkungan luar dan iklim kerja organisasi". Sedangkan Hendiana dalam Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2004: 46) mengatakan "faktor motivasi yang berhubungan nyata terhadap kondisi pemberdayaan pegawai di antaranya yaitu kondisi lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik".

Kinerja

Menurut Bambang Marhijanto (1999: 212) "Kinerja diartikan sebagai Sesuatu

yang dicapai". Sedangkan Gibson (1999: 70) mengatakan bahwa "kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku". Suyadi Prawirosentono (1999: 2) menjelaskan "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Robert L Mathis dan John H Jackson (2002: 81) mengatakan bahwa "penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan". Sedangkan Mark C Zweig dalam Suyadi Prawirosentono (1999: 216) mengemukakan bahwa "penilaian kinerja adalah penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya".

Tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan diperinci sebagai berikut:

1. mengetahui keadaan keterampilan dasar perencanaan setiap karyawan secara rutin.
2. sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya kesempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu; dan hasil kerja.
3. sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
4. mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. mengetahui kondisi prestasi kerja karyawan dalam bekerja.
6. mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. hasil penilaian dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan (Suprihanto, 2000: 231).

Penilaian kinerja merupakan alat dalam usaha mencapai tujuan, karena melalui penilaian kinerja dapat membantu

meningkatkan kualitas dari kegiatan-kegiatan pemerintahan. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui hasil kerja dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahannya yang dapat dijadikan dasar dalam rangka promosi, peningkatan karier, kenaikan pangkat, mutasi jabatan dan dasar pengambilan kebijakan oleh pimpinan. Kegunaan penilaian kinerja antara lain untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan dalam penempatan, perencanaan dan pengembangan karier, dan prosedur staffing.

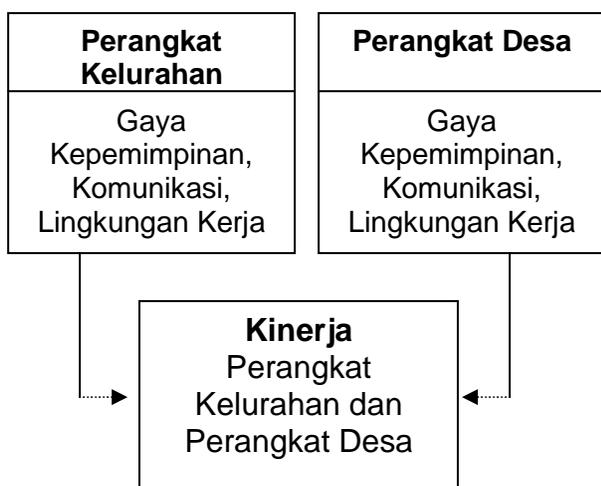
Adapun ukuran-ukuran yang dipakai dalam penilaian hasil kerja seseorang yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas Pekerjaan. Kualitas Pekerjaan meliputi: pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam memecahkan masalah, efisiensi waktu, tenaga dan biaya, ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, inisiatif, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.
2. Kuantitas Pekerjaan. Kuantitas pekerjaan meliputi: kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.
3. Ketepatan waktu kerja. Ketepatan waktu kerja meliputi: ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor, dan tingkat kehadiran
4. Kerjasama dengan rekan kerja. Kerjasama dengan rekan kerja meliputi: kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, kemampuan bekerjasama di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain. (Miner, 1998: 14).

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis perbedaan kinerja antara perangkat kelurahan dan perangkat desa di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja.
2. Menganalisis kinerja perangkat kelurahan apakah lebih baik dibandingkan kinerja perangkat desa ditinjau dari gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja.

Kerangka Pemikiran Teoritis



Perangkat kelurahan dan perangkat desa dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan, cara komunikasi yang baik dan didukung adanya lingkungan kerja yang menunjang. Oleh karena itu, perangkat kelurahan dan perangkat desa perlu memahami, memilih, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, sehingga dapat meningkatkan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa.

Sikap kepemimpinan yang baik yaitu sikap kepemimpinan yang tepat penerapannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan memberikan kesempatan orang lain untuk memberikan pendapat dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan serta bersedia menerima kritik dan saran baik dari unsur

pimpinan di atasnya, dari staf bawahannya dan dari masyarakat yang dilayani.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting di dalam setiap organisasi termasuk organisasi perangkat kelurahan dan perangkat desa di kecamatan tawangmangu. Perangkat kelurahan dan perangkat desa dituntut untuk dapat melakukan komunikasi yang baik. Dengan komunikasi yang baik akan tercipta suatu kesamaan pengertian antara pimpinan dan perangkat atau staf, kesamaan pengertian antarstaf dan kesamaan pengertian antara petugas pelayanan dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Lingkungan kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan lingkungan kerja yang menyenangkan perangkat kelurahan dan perangkat desa akan bekerja dengan semangat dan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan merasa tidak ada yang mengganggu. sehingga kinerja perangkat kelurahan dan desa cenderung lebih baik.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah 30 orang perangkat kelurahan (terdiri dari 3 kelurahan) dan 70 orang perangkat desa (terdiri dari 7 desa) di Kecamatan Tawangmangu. Sedangkan sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang yang terdiri dari 30 orang perangkat kelurahan (dari 3 kelurahan) dan 30 orang perangkat desa (dari 3 desa). Prosedur pengambilan sampel dengan cara *cluster random sampling*.

Sumber data dalam penelitian ini adalah Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dan data sekunder. Sedangkan jenis data yang digunakan adalah Data kualitatif yaitu data yang tidak berujud angka dan data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka.

Teknik pengumpulan data dengan angket yaitu suatu metode pengumpulan data berupa sejumlah daftar pertanyaan

atau pernyataan secara tertulis yang diberikaan kepada responden dan wawancara.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji t untuk dua sampel independen dengan membandingkan rata-rata dua group yang tidak berhubungan dengan tahap-tahap pengujian sebagai berikut:

1. Langkah I yaitu mencari nilai *Levene Test*
 - Menghitung mean dari dua sampel
 - Menggunakan alat analisis *Levene Test* untuk mengetahui apakah hipotesis varian sama ditolak atau diterima.
 - Jika hipotesis ditolak atau varian berbeda maka untuk membandingkan rata-rata digunakan t-test dengan asumsi varian tidak sama (*equal variances not assumed*), dan jika hipotesis diterima atau varian sama, maka akan digunakan t-test dengan asumsi varian sama (*equal variances assumed*).
2. Langkah ke II yaitu uji *independent sample t-test*
 - Menentukan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif
Ho: $\mu_1 = \mu_2$, artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari gaya kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja.
Ha: $\mu_1 \neq \mu_2$, artinya terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja.
 - Menentukan *level of significance* (α) = 0,05
 - Menentukan kriteria pengujian
Ho diterima apabila $p\ value \geq 0.05$
Ho ditolak apabila $p\ value < 0.05$

- Kesimpulan
Dengan melihat $p\ value$ maka dapat ditentukan apakah Ho diterima atau ditolak. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil uji ke tiga instrumen variabel yaitu gaya kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa Kabupaten Karanganyar, ternyata semua item valid dan reliabel.
2. Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari Gaya Kepemimpinan.
Hasil analisis diperoleh nilai F hitung *Levene's Test* sebesar 0,202 dan $p\ value$ 0,655 .Karena $p\ value > 0,05$ berarti tidak signifikan. Artinya *variance* sama. Sedangkan hasil uji *independent sample t test* menunjukkan nilai t sebesar 1,380 dan $p\ value$ 0,173 $> 0,05$. berarti tidak signifikan. Dengan demikian berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari gaya kepemimpinan. Namun demikian, jika memperhatikan hasil analisis terlihat bahwa kinerja Perangkat Kelurahan ditinjau dari Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai rata-rata (Mean sebesar 38,900) dibandingkan dengan kinerja Perangkat Desa ditinjau dari Gaya Kepemimpinan nilai rata-rata yang diperoleh (Mean = 37,3667). Nilai rata-rata (Mean sebesar 38,900) Perangkat Kelurahan lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata (Mean sebesar 37,3667) Perangkat Desa. Selisih Mean sebesar 1,5333.
3. Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari

Komunikasi.

Hasil analisis menunjukkan nilai F hitung *Levene's Test* sebesar 0,002 dan *p value* 0,968. Karena *p value* > 0,05 berarti tidak signifikan, artinya *variance* sama. Sedangkan hasil uji *independent sample t test* menunjukkan nilai t sebesar 0,028 dan *p value* 0,978 > 0,05. berarti tidak signifikan, artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari komunikasi, namun demikian, jika memperhatikan hasil analisis terlihat bahwa kinerja Perangkat Kelurahan ditinjau dari komunikasi menunjukkan nilai rata-rata yang lebih baik (Mean sebesar 31,533) dibandingkan dengan kinerja Perangkat Desa ditinjau dari komunikasi nilai rata-rata yang diperoleh (Mean sebesar 31,500).

4. Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari Lingkungan Kerja.

Hasil analisis diperoleh nilai F hitung *Levene's Test* sebesar 0,018 dan *p value* 0,893. Karena *p value* > 0,05 berarti tidak signifikan. Sedangkan hasil uji *independent sample t test* menunjukkan nilai t sebesar 0,152 dan *p value* 0,880 > 0,05. berarti tidak signifikan, artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa ditinjau dari lingkungan kerja, namun demikian, jika memperhatikan hasil analisis terlihat bahwa kinerja Perangkat Kelurahan ditinjau dari lingkungan kerja menunjukkan hasil rata-rata yang lebih baik (Mean sebesar 39,000) dibandingkan dengan kinerja Perangkat Desa ditinjau dari komunikasi hasil rata-rata yang diperoleh (Mean sebesar 38,333).

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis secara deskriptif maka implikasi dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang

signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari gaya kepemimpinan. baik perangkat kelurahan maupun perangkat desa telah menunjukkan gaya kepemimpinan yang baik. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa: (1) perangkat kelurahan dan perangkat desa memiliki sikap terbuka kepada masyarakat yang minta pelayanan sesuai bidang tugasnya; (2) perangkat kelurahan dan perangkat desa mampu memberikan dukungan dan mampu membimbing warga masyarakat; (3) perangkat kelurahan dan perangkat desa tanggap terhadap kebutuhan warga masyarakat; (4) perangkat kelurahan dan perangkat desa mampu memberikan motivasi untuk maju kepada warga masyarakat, (5) perangkat kelurahan dan perangkat desa mampu memberikan arahan kepada warga masyarakat sesuai prosedur; (6) perangkat kelurahan dan perangkat desa bersikap toleransi kepada warga masyarakat; (7) perangkat kelurahan dan perangkat desa memiliki sikap inovatif dalam melaksanakan tugas pelayanan; (8) perangkat kelurahan dan perangkat desa cepat tanggap dalam mengambil keputusan; (9) perangkat kelurahan dan perangkat desa bersedia menerima kritik dan saran dari orang lain; (10) perangkat kelurahan dan perangkat desa mampu menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi dalam tugas.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari komunikasi, perangkat kelurahan maupun perangkat desa telah menunjukkan komunikasi yang efektif. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa: (1) komunikasi antara lurah dengan perangkat berjalan lancar, (2) komunikasi antarperangkat berjalan dengan baik; (3) komunikasi antara perangkat dengan warga masyarakat berjalan dengan baik; (4) komunikasi yang terjadi menimbulkan kepuasan warga masyarakat yang

dilayani; (5) komunikasi yang terjadi menimbulkan perubahan sikap warga masyarakat yang dilayani; (6) komunikasi antara perangkat dan lurah tidak terjadi masalah yang mengganggu tugas; (7) komunikasi antarperangkat tidak terjadi masalah yang mengganggu tugas; (8) komunikasi antara perangkat dengan warga masyarakat yang dilayani tidak terjadi masalah yang mengganggu tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar ditinjau dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja perangkat kelurahan maupun perangkat desa mendukung kinerja. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja aman dari segala gangguan; (2) lingkungan kerja dapat memberikan perasaan tenang bagi perangkat; (3) kesehatan perangkat diperhatikan oleh atasan; (4) keselamatan perangkat kelurahan/desa bekerja di Kantor Kelurahan/Desa terjamin; (5) lingkungan kerja terjaga kebersihannya; (6) lingkungan kerja ada pengaturan penerangan; (6) setiap ruangan tempat kerja ada ventilasi udara; (7) peralatan fasilitas kerja memadai; (8) keadaan ruang kerja segar dan nyaman; (9) perangkat kelurahan/desa dalam bekerja menjalin kerjasama yang baik.

Beberapa kebijakan yang perlu diambil dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut: (1) Bagi Perangkat Kelurahan: (a) Gaya kepemimpinan yang baik yang dijalankan selama ini perlu dipertahankan; (b) Komunikasi yang telah berjalan secara efektif perlu dipertahankan; (c) Lingkungan kerja yang mendukung kinerja perlu dipertahankan. (2) Bagi Perangkat Desa: Gaya kepemimpinan yang baik, komunikasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung perlu peningkatan yang lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dengan Perangkat Desa

ditinjau dari Gaya Kepemimpinan menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa ditinjau dari gaya kepemimpinan, namun demikian, terlihat bahwa kinerja perangkat kelurahan ditinjau dari gaya kepemimpinan menunjukkan nilai rata-rata lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata perangkat desa.

Perbedaan kinerja perangkat kelurahan dengan perangkat desa ditinjau dari komunikasi menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa ditinjau dari komunikasi, namun demikian, terlihat bahwa kinerja perangkat kelurahan ditinjau dari komunikasi menunjukkan nilai rata-rata yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja perangkat desa.

Perbedaan kinerja perangkat kelurahan dengan perangkat desa ditinjau dari lingkungan kerja menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja perangkat kelurahan dan perangkat desa ditinjau dari lingkungan kerja. Namun demikian, terlihat bahwa kinerja perangkat kelurahan ditinjau dari lingkungan kerja menunjukkan hasil rata-rata yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja perangkat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito, 1998, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Anonim, 2008, *Pedoman Penyusunan Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.
- Arifin Abdulrahman, 1997, *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Bharata. Jakarta
- Bambang Marhijanto, 1999, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Masa Kini*, Terbit Terang, Surabaya.
- Buchori Zainun, 2004, *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara, Jakarta.

- Gibson James, Ivancevich dan James H Donnelly JR. 1999. *Organisasi Perilaku Struktur, Proses*. Bina Aksara jilid 1 (terjemahan Ninuk Hadasni). Jakarta.
- Ika Karunia Kusuma, 2007, Analisis Perbedaan Penggunaan Kosmetik Sariayu dan Mustika Ratu ditinjau dari Segi Harga, Kepuasan dan Keputusan Konsumen di Salon Marni Kartosuro, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta (Tidak dipublikasikan)
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2004, *Manajemen Motivasi*. Grasindo, Jakarta.
- J. Suprihanto, 2000, *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Jalaludin Rahmat, 2000, *Metode Penelitian Komunikasi*. Remaja Karya, Bandung
- Mathis, Robert L dan Jackson, 2002, *Manajemen S.D.M.* (terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawiro), Salemba Empat, Jakarta.
- Miner, John B. 1998, *Organizational Behaviour Performance Productivity*. 5th Edition Random House. Inc., New York.
- Onong U Effendy, 2000, *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Republik Indonesia, 1999, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Desa, Direktorat Jendral Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri, Jakarta
- Republik Indonesia, 2007, Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Kelurahan, Sekretariat Negara, Jakarta.
- Sri Suprpto, 2003, Analisis Perbedaan Dua Instrumen Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta. (Tidak dipublikasikan)
- Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Benyamin Molan Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Pertama, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Suad Husnan, Heidjrachman, 2001. *Manajemen Personalia*. BPFE Yogyakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Sukanto Reksohadiprojo, 1999, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Prilaku*, BPFE-UGM Yogyakarta.
- Supardi dan Syaiful Anwar, 2004, *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, UII Press Jogjakarta.
- Suyadi Prawirosentono, 1999, *Manajemen S.D.M Kebijakan Kinerja Karyawan*.BPFE, UGM Yogyakarta.
- T Hani Handoko, 1999, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*.BPFE Yogyakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia. Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah* .CV Kharisma, Solo.
- Yayat Hayati Djatmiko, 2004, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.