

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

(Studi Deskriptif di Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur)

Mohammad Ulul Ilmi

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, UNAIR

Email: m.ululilmii@gmail.com

Abstract

The status and role of the civil service as elements of the state apparatus has a big influence in determining the success of national development, both physical and non-physical development. Thereby improving the quality of civil servants during the construction of this very necessary and expected in the increase can be obtained civil servants are actually able to carry out his duties, which in turn can facilitate and accelerate the achievement of national development goals. To achieve maximum performance of employees, use of proper leadership from the leader, is one factor that can drive, steer, guide and motivate employees to excel in their work and create. This research aims to describe the leadership style that is applied in Administration Bureau of East Java Regional Secretariat so as to improve the performance of civil servants in it. It refers to the increasing demands on the performance of government in serving the needs of the community. This research uses a qualitative method with descriptive type. Selection of informants by using purposive. While data collection is done by observation, interview and documentation study. Data analysis using the technique of triangulation of data sources, namely by reducing the data, presenting data, verification and final draw data obtained by comparing the information with secondary data, and compare the information with the relevant theory. From the data obtained in the field, the results of this research show that the democratic leadership style that is applied in Social Administration Bureau Secretariat East Java has been deemed good enough to improve the performance of civil servants in it.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance, PNS

Pendahuluan

Suatu kenyataan bahwa pegawai negeri merupakan tulang punggung negara, sehingga tujuan pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas yang dibebankan pada pegawai negeri.

Dengan demikian peningkatan mutu pegawai negeri pada masa pembangunan ini sangat diperlukan dan diharapkan dalam peningkatan tersebut dapat diperoleh pegawai negeri yang benar-benar mampu melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya dapat memperlancar dan mempercepat tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Upaya peningkatan kualitas pegawai negeri melalui pendidikan formal maupun latihan dan pengembangan merupakan cara atau strategi yang telah banyak dibahas dan dipelajari oleh banyak ahli, di samping juga merupakan hal yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu peningkatan kualitas pegawai tidak terlepas dari peran pimpinan yang ada.

Peran pemimpin menurut Davis dan Newstorm (2000: 152) sangatlah penting dalam organisasi, karena tanpa pemimpin suatu organisasi hanya merupakan kegagalan orang-orang dan mesin. Seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Di dalam peningkatan kualitas kinerja para pegawai di Biro Administrasi Kemasyarakatan

Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, telah banyak memberikan pembinaan, baik yang berupa peningkatan disiplin kerja, kerja keras, maupun motivasi yang diberikan oleh atasannya. Meskipun hanya sebagai satuan unit kecil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Biro Administrasi Kemasyarakatan diharapkan memiliki pegawai dengan kinerja tinggi serta dengan komitmen yang besar. Namun, sebagai salah satu lembaga public service milik pemerintah yang keseluruhan para karyawannya digaji oleh pemerintah pusat, kinerja para pegawai pemerintah identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, serta lamban dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai?

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah: untuk menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah, sehingga dapat mendeskripsikan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Adapun penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara akademis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat akademik, Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberi sumbangsih dalam memperkaya kajian ilmu di Bidang Administrasi Negara serta dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi penelitian selanjutnya.
2. Manfaat praktis, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Selanjutnya diharapkan nantinya gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mampu memaksimalkan kinerja pegawai negeri sipil serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan mengembalikan kepercayaan masyarakat.

Tinjauan Pustaka Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang mengandung pengertian mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, ataupun mempengaruhi. Jadi, dalam kata pimpin memuat dua pokok, yaitu;

1. Subyek, yaitu pemimpin.
2. Obyek, yaitu yang dipimpin.

Jadi fungsi daripada “pemimpin” adalah mengarahkan, membina, mengatur, menunjukkan terhadap orang-orang yang dipimpin agar orang-orang yang dipimpin itu senang, sependapat, serta terbina dan menurut terhadap kehendak dan tujuan daripada pemimpin. Dilihat daripada pengertian itu tadi, maka pemimpin mempunyai tanggung jawab, baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja daripada yang dipimpin.

Kegagalan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan pemimpin itu sendiri, mengingat pemimpin adalah seseorang yang mampu membina, mengarahkan, menunjukkan, serta mengatur bawahannya, maka segala tugas pekerjaan dari bawahan akan berjalan secara efektif dan terarah terhadap sasarannya. Oleh karena itu, menjadi pemimpin tidak mudah dan tidak semua orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya itu. (Sukarna, 1989: 1).

Leadership atau kepemimpinan merupakan sebutan untuk kemampuan dan kegiatan yang dimiliki dan digunakan oleh pemimpin. Robert Kreither dan Angelo Kinicki menyatakan, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/ kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi (Nawawi, 2006: 21).

Di dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin menggunakan berbagai gaya. Ada pemimpin yang bergaya lemah lembut dan bergaya keras. Pemimpin yang lemah lembut biasanya sangat disenangi oleh bawahannya, tetapi ada juga pemimpin yang dalam menjalankan kepemimpinannya itu tidak bersifat edukatif ataupun persuasif melainkan bersifat keras atau represif di dalam membina, mengarahkan, dan mengatur

bawahannya sehingga mereka berkerja disertai rasa ketakutan.

Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya, yaitu gaya otoriter dan gaya demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Pasolong, 2006: 37).

Sedangkan, menurut Ronald. Lippits dan Ralph K. White, gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu (Miyanti, 2005: 61):

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis/Partisipatif
Kepemimpinan gaya demokratis/partisipatif ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Kepemimpinan gaya partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dengan bawahan. Kepemimpinan gaya partisipatif adalah dimana pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut secara aktif, baik mental, spiritual, fisik, maupun material di dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Kepemimpinan gaya partisipatif tidak pernah menghambat atau membendung inisiatif-inisiatif dari bawahan untuk mengembangkan diri dan turut serta mengembangkan kehidupan yang dianut organisasi, sehingga para bawahan dapat mengembangkan kemampuan serta kebolehanannya dan kemahirannya di dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

Pemimpin dengan gaya partisipatif selalu memberi kepercayaan terhadap bawahannya tanpa adanya keraguan yang dapat menimbulkan rasa kurang dipercaya dari bawahannya. Biasanya pemimpin menganggap para bawahannya terdiri dari orang-orang yang bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Dalam gaya kepemimpinan ini, pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk ikut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di lingkungan organisasi, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu unit maupun unit yang berbeda.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang atau bawahan agar mau bekerja keras, efektif, dan produktif dengan cara memberi tekanan-tekanan, ancaman seperti hukuman atau sanksi sebagai alat utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disini pemimpin menganggap

dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya, sehingga bawahannya dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin.

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Model kepemimpinan seperti ini terpusat pada diri pemimpin (leader centre) atau dikenal dengan gaya direktif (Rustandi, 1992: 27). Kepemimpinan gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang atau bawahan agar mau bekerja keras, efektif, dan produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman sehingga bawahan tersebut merasa ketakutan.

Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar.

Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan, dengan menggunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku. Yang sangat menonjol dari gaya ini adalah pemberian perintah.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*)

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya, pemimpin hanya berkedudukan sebagai symbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan member kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melakukan suatu kegiatan.

Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu diminta pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Penerapan gaya kepemimpinan bebas dapat menguntungkan, diantaranya bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Namun kepemimpinan ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pegawai

bekerja menurut selera masing-masing. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67).

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga Negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan perundang-undangan yang berlaku (Salam, 2004:175).

Pengertian Pegawai Negeri Sipil dalam ketentuan Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga negara Republik Indonesia

yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat berwenang, dan disertai tugas lainnya. Kemudian pejabat yang berwenang, adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari perumusan ini terdapat empat unsur penting untuk menyatakan seseorang sebagai PNS:

- a. Memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- c. Diserahi tugas dalam suatu Jabatan Negara atau Tugas Negara lainnya, yang ditetapkan oleh perundang-undangan yang berlaku.
- d. Digaji menurut peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam penjelasan Pasal 2 ayat (2) dan ayat (3), Undang-Undang tersebut juga menjelaskan bahwa pegawai negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pegawai Negeri Sipil Pusat merupakan Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil Daerah, yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, harus diberikan pengembangan dan penyempurnaan sistem kerja dalam menghadapi tugas yang semakin berat dalam pelaksanaan dan keberhasilan pembangunan. Dalam hal ini kedudukan Pegawai Negeri Sipil menjadi sangat penting, sebab lancar atau tidaknya pemerintahan dan pembangunan negara, tidak terlepas dari peranan dan keikutsertaan Pegawai Negeri.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dimana yang dicari adalah pemahaman atas fenomena sosial, sehingga yang menjadi fokus utama adalah pemahaman atas gejala sosial dalam sudut pandang subyek penelitian. Metode kualitatif, merupakan kegiatan dalam menyaring informasi dari kondisi yang sewajarnya dalam kehidupan dari suatu obyek yang dihubungkan dengan pemecahan masalah, baik dari sudut pandang teoritik dan praktis (Nawawi, 1992: 209).

Penelitian kualitatif pada dasarnya menganggap fenomena sosial yang menjadi pusat perhatian ilmu-ilmu sosial sangatlah berbeda dengan fenomena alami yang menjadi fokus perhatian ilmu-ilmu kealaman karena fenomena sosial yang melibatkan manusia sebagai pelaku praktis atau aktivitas sosial, senantiasa sarat dengan dunia makna yang melekat pada subjek (manusia) pelakunya yang melibatkan interpretasi, kesadaran, dan makna subjektif ditingkat individu sang manusia sebagai tindakan sosial. Dalam pandangan ini untuk memahami suatu fenomena sosial haruslah dari hasil membaca bagaimana sang pelaku itu memahami dunianya (Bungin, 2003: 13). Alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif adalah sifat dan masalah yang diteliti, dimana penelitian ini

berupaya mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang ada.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Gubernur Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat daerah Jawa Timur.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling*, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Kemudian berkembang dengan menggunakan teknik *snowball*, dimana pemilihan informan lanjutan dalam rangka penggalian data untuk mendapatkan variasi dan kedalaman informasi diperoleh atas dasar rujukan atau rekomendasi dari *key informan* yang telah ditentukan sebelumnya melalui teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah : Wawancara Mendalam, Observasi, Dokumentasi.

Analisis data menggunakan Model Interaktif yang menurut Miles dan Hubberman dan Saldana (1992, h.15). Analisis model ini melalui 3 tahap yakni Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur

Dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur wewenang kepala biro kepada bawahannya bisa dikatakan mutlak. Hal tersebut berlawanan dengan ciri dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang wewenang pemimpin terhadap bawahannya tidak mutlak. Pemimpin bersedia untuk melimpahkan beberapa tugasnya kepada bawahannya. Hal tersebut bisa dikatakan bahwasannya pemimpin di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur termasuk di dalam salah satu ciri pemimpin dengan gaya demokrasi atau partisipatif karena pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewengangnya kepada pegawai atau bawahannya.

Komunikasi di Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekda Prov. Jatim berlangsung timbal balik, baik terjadi antar pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan. Komunikasi yang terjadi di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur antara pimpinan Biro dan bawahannya termasuk dalam gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif karena adanya timbal balik dalam keberlangsungan komunikasi yang dijalin di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur.

Kepala Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat. Apa yang dilakukan oleh kepala Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur termasuk dalam salah satu ciri gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif karena bawahan mempunyai kesempatan untuk menyampaikan saran, pertimbangan maupun pendapat.

Pujian dan kritik yang diberikan oleh pemimpin di Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur dapat dikatakan seimbang. Hal tersebut sesuai dengan ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang menyatakan bahwasannya ciri pemimpin yang partisipatif ialah pujian dan kritikan yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya seimbang.

Di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur tanggung jawab atas keberhasilan organisasi dipikul bersama-sama oleh setiap elemen yang ada di dalamnya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang menyatakan bahwa pemimpin yang partisipatif ialah memikul tanggung jawab keberhasilan organisasi bersama dengan bawahannya. Sehingga dapat dikatakan dalam memikul tanggung jawab, kepala Biro Administrasi Kemasyarakatan termasuk tipe pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

Namun disamping itu juga terdapat kelemahan dari pemimpin Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur yaitu Pimpinan di Biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur meminta kesetiaan bawahan dalam hal pekerjaan dianggap tidak wajar. Hal ini dikarenakan tidak sesuai nya jam kerja yang diterima oleh bawahan hanya karena pimpinan meminta bawahannya mengikuti rapat yang banyak memakan waktu hingga larut malam. Hal tersebut tidak sesuai dengan salah satu ciri gaya kepemimpinan partisipatif, karena kepala Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur meminta kesetiaan bawahannya secara tidak wajar.

Selain itu, Kepala biro Administrasi Kemasyarakatan Prov. Jawa Timur kurang memerhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak kepada bawahannya. Apa yang dilakukan oleh Kepala Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif, dikarenakan dari hasil informasi yang diterima oleh peneliti, kepala Biro tidak memerhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak seperti ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang memerhatikan perasaan dalam bertindak.

Kinerja pegawai Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Jawa Timur

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya. Dilihat dari data yang diperoleh peneliti sebelumnya, kuantitas kerja yang dihasilkan pegawai Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur sangat baik karena hampir seluruhnya berjalan dengan lancar, hal tersebut tentunya tidak lepas dari peran pemimpin Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur yang mengakibatkan kuantitas kerja yang dihasilkan oleh pegawainya meningkat.

Kualitas kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur, kualitas kerja di dalam Biro administrasi menjadi lebih baik setelah Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur dipimpin oleh pimpinan yang sekarang dibandingkan dengan pemimpin sebelumnya. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil informasi dan juga piagam yang diterima oleh Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur.

Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu berhubungan dengan penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur saat ini tidak sesuai dengan kebijaksanaan yang diterapkan di dalam Biro. Dalam memanfaatkan waktu, pemimpin Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur melewati batas kewajaran dikarenakan bawahannya dituntut untuk melaksanakan tugas melebihi waktu yang seharusnya diterapkan.

Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Tingkat kehadiran pegawai Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur di atas standar kerja, dikarenakan adanya peraturan berupa denda bagi yang terlambat. Dengan adanya ketetapan yang dilakukan oleh pemimpin Biro Administrasi kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur tersebut, tingkat kehadiran di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur menjadi baik. Tetapi sayangnya tingkat kehadiran tersebut tidak diikuti pula oleh pimpinan Biro itu sendiri.

Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik. Adanya motivasi dari pimpinan Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur meningkatkan kerjasama antar pegawai di dalam Biro. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti. Kerjasama yang baik tersebut disesuaikan dengan kemampuan tiap elemen di dalam Biro Administrasi kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur. Dengan adanya kerjasama antar pegawai di dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Provinsi Jawa Timur maka tentunya target yang dicapai oleh Biro Administrasi Kemasyarakatan dapat cepat terselesaikan.

Kesimpulan

Peran pemimpin dalam menentukan arah dari sebuah kelompok memang sangat dibutuhkan, dan pemimpin yang baik bukan tentang pemaksaan atau dominasi melainkan kepada ketegasan yang bijak serta mempunyai proses perencanaan memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Begitu juga dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Biro untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan oleh Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis, ini dapat dilihat dari kesesuaian terbanyak dengan indikator yang ada di dalam gaya ini di antaranya:

- a. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- c. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Komunikasi yang berlangsung timbal balik, baik terjadi antar pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan atau kegiatan bawahan dilakukan secara wajar.
- f. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan ataupun pendapat.
- h. Pujian dan kritik seimbang.
- i. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
- j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama.

Sedangkan yang tidak sesuai hanya beberapa, yang di antaranya:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- b. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif.
- c. Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar.
- d. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.

Saran

Gaya demokratis/ Partisipatif yang diterapkan dalam Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja

pegawainya sudah dinilai baik. Hal tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Akan tetapi masih perlu mendapatkan beberapa perbaikan dalam gaya kepemimpinannya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik di kedepannya, diantaranya:

1. Diharapkan sifat pemimpin yang disini adalah kepala biro harus lebih halus lagi terhadap bawahannya karena bagi bawahannya sifat kepala biro masih terlalu temperamental sehingga terkadang para pegawai masih merasa takut.
2. Selain sifat, sikap pemimpin juga diharapkan lebih mempedulikan perasaan bawahannya. Memang sikap pemimpin di biro ini sangat tegas dan dinilai baik dalam segi peningkatan kinerja, namun dalam memberi teguran terhadap bawahannya juga harus lebih mempedulikan perasaan bawahannya.
3. Lebih memperhatikan jam kerja terhadap bawahannya, karena dinilai kurangnya toleransi waktu jam kerja terhadap bawahan. Jika mengadakan rapat diharapkan tidak di jam pulang kerja sehingga pegawai pun tidak pulang terlalu malam dikarenakan pegawai juga memiliki kewajiban berkeluarga di rumah.
4. Mempertahankan hubungan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawai, pimpinan dengan pimpinan yang lain, maupun pegawai dengan pegawai yang lain.
5. Rasa tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas lebih ditingkatkan lagi.

Daftar Pustaka

Buku

- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Djanaid, Djanalis. 1992. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Malang: Indonesia Multy Management
- Gomes, Faustino Cordoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 2003. *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathew J.Miles, dan A. Michael Huberman. 1992, *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode Baru*, Jakarta : UI Press

- Miyanti, Tri Daya. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Tingkat Keefektifan Pengembangan Kelembagaan Puskesmas di Kota Surabaya*. Surabaya: Fisip Unair
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Moleong, J. Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Nawawi, Hadari. 1992. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: C.V. Alfabeta
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama
- Siagian, P. Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugandha, Dann. 1986. *Kepemimpinan Di Dalam Administrasi*. Bandung: C.V. Sinar Baru
- Sukarna. 1989. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*. Bandung: Mandar Maju
- Sutarto. 1989. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Thoha, Miftah. 1990. *Kepemimpinan Dalam Manajemen (Suatu Pendekatan Perilaku)*. Jakarta: Rajawali
- Widjaja, HAW. 2006. *Otonomi Daerah Dan Daerah Otonomi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Wijono, Djoko. 1997. *Manajemen Kepemimpinan Dan Organisasi Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press
- Yulk, Gery. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 16 Tahun 2011 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Asisten, Biro dan Sub Bagian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2004 tentang Larangan PNS Menjadi Anggota Partai Politik.

Internet

<https://ro-adkesmas.jatimprov.go.id/> diakses pada 18 September 2015

Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.