

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI BIRO UMUM
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

JHONI THURSINA

NIM. 015984718

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI BIRO UMUM PROVINSI KEPULAUAN RIAU

oleh: Jhoni Thursina

Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Kepimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau adalah pimpinan yang tugas dan fungsinya menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan di bidang tata usaha keuangan, sekretariat, urusan rumah tangga, tata usaha dan sandi dan telekomunikasi serta kepegawaian. Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan kepemimpinan seorang *Top Manager* dalam organisasi. Hal ini sangat penting dalam memberikan kontribusi positif bagi seorang pimpinan. Dalam mengetahui fokus dan tujuan penelitian penulis menggunakan indikator gaya kepemimpinan antara lain kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya, kejelasan struktur tugas serta ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, sumber data penelitian adalah data primer dan sekunder yang diperoleh dari sejumlah pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau yang dijadikan informan sehingga relevan dengan penelitian ini, teknik pengumpulan data digunakan teknik wawancara wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau masih bersifat transaksional, kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan optimal dan teralisasi dengan baik sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan yang terjadi masih belum memenuhi rasa kepuasan para bawahan atau para pegawai di lingkungan kerjanya. Sikap dan pola kerja yang masih transaksional terlihat, sikap dan gaya pimpinan masih terlihat otoriter atau otokratis dalam menjalankan tugas kedinasannya. Rekomendasi penelitian berupa pimpinan hendaknya berupaya serius melakukan peningkatan tentang gaya kepemimpinan yang baik sehingga hasil kerja dapat dihasilkan secara optimal, melalui kebijakan yang diambil secara profesional sesuai aturan dan ketentuan bukan mengedepankan kekuasaan yang otoriter melalui perencanaan kerja bukan semata-mata berdasarkan perintah.

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES IN THE BUREAU OF GENERAL SERVICES IN THE RIAU ISLANDS PROVINCE

By: Jhoni Thursina
Email:Jhonithursina@ymail.com

The leadership styles refers to the ways in which a leader gives directions, encouragement, and control all the elements in his group or organization for reaching the goals. The application of effective leadership style can increase the motivation of employees in having maximum performance. The head of Bureau of General Services of the Riau Islands Province is a leader who has both duties and functions to prepare and formulate policies, facilities, coordination and supervision in the field of secretariat financial administration, household affairs, administration and code, telecommunication and personel. The purpose of this research is to describe the leadership of a top manager in the organization. He is currently the chief of provincial bureau of general services. This is very important in giving positive contribution to the leader. As for the focus and purpose of the research, the leadership styles indicators are aresurbordinate obedience in carrying out the tasks given, task-structure clarity and accuracy of using authority and power formally. The research method is a descriptive qualitative research. The data sources are primary and secondary data obtained from the employees as key informants at the Riau Islands Provincial bureau of general services. To obtain the data for analysis, this research uses several techniques such as in-depth interview, observation and documentation research. This research shows that the leadership style of the bureau of general affairs Riau Islands Provincial optimal and was not fulfilled his subordinate satisfaction or employees in the work environment. Attitudes and work patterns still give priority to the model authoritarian leadership style in performing his official duties. It is highly recommended that leaders should strive for seriousness in upgrading good leadership styles, so the optimum results can be achieved. The policy made should be professional-based in accordance with rules and regulations, rather than paternalistic and authoritarian power, through work planning not based on orders.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Analisis Gaya Kepemimpinan Di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjungpinang, Juni 2013

Yang menyatakan



JHONI THURSINA
NIM. 015984718

LEMBARAN PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Gaya Kepemimpinan Di Biro Umum Provinsi
Kepulauan Riau

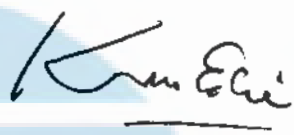
Penyusun TAPM : JHONI THURSINA
NIM : 015984718
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 195812151986011 009


Dr. Karnedi, MA
NIP. 19640508199903 1 002

Ketua Bidang Ilmu/Program
Megister Administrasi Publik

Direktur Pasca Sarjana


FR Wulandari, SIP., M.Si
NIP. 19710609 199802 2001


Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : JHONI THURSINA

NIM : 015984718

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan Di Biro Umum
Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka Pada :

Hari/ Tanggal :

Waktu :

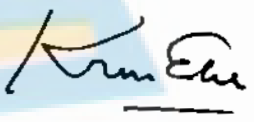
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Hanif Nurcholish, M.Si : 

Penguji Ahli : Prof. Dr. Muchlish Hamdi, MPA : 

Pembimbing I : Dr. Licstyodono Bawono Irianto, M.Si : 

Pembimbing II : Dr. Karnedi, MA : 

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis bisa menyusun karya tulis ini.

Karya tulis ini, merupakan persyarat guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Bidang Konsentrasi Administrasi Publik, di program S2 di Universitas Terbuka. Selama, penulis menyusun karya tulis ini banyak menerima bantuan, dukungan serta bimbingan dari berbagai pihak, maka dengan rasa hormat dan rendah hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kepala UPBJJ Batam, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S2 di Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si selaku Pembimbing I yang dengan sabar dan tekun membimbing dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini;
3. Bapak Dr. Karnedi, M.A., selaku Pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan;
4. Dosen dan Pengajar Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang dengan ikhlas memberikan ilmu dan pengetahuan, pekerjaan mu sungguh sangat mulia.
5. Bapak Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dan seluruh pegawai mendukung dan terlibat baik berhubungan langsung maupun tidak dengan penulis dalam mengumpulkan data dan informasi sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

6. Orang tua dan adik-adikku tercinta, yang selalu membawa penulis dalam Doa untuk keberhasilan penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
7. Isteri tercinta Winda Ilhamadani dan kedua buah hatiku tersayang Syahla dan Khanza yang telah menjadi inspirasi dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
8. Seluruh rekan mahasiswa Magister Administrasi Publik atas segala bantuan yang diberikan baik selama masa perkuliahan sampai pada penulisan TAPM dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis.

Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis dalam penyusunan TAPM ini. Untuk itu semua penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, khususnya bagi penulis sendiri.

Tanjungpinang, Juni 2013

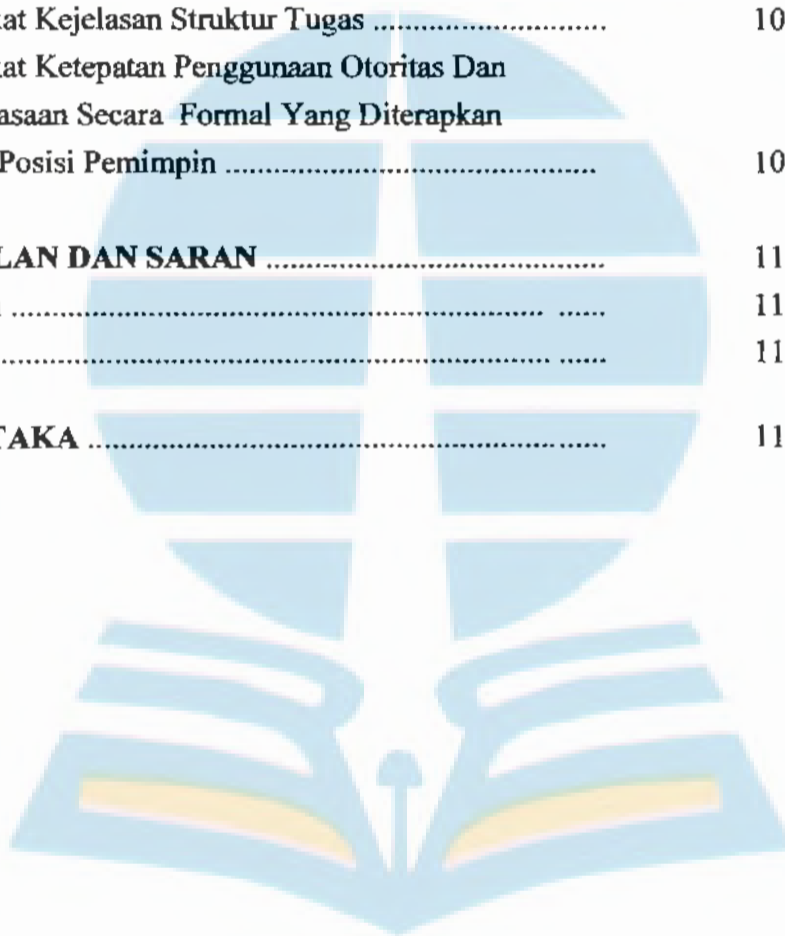
Penulis

JHONI THURSINA

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Teori Yang Mendasari Penelitian	11
1. Kepimpinan	11
2. Gaya Kepimpinan	23
3. Jenis Gaya Kepimpinan	24
B. Kerangka Berpikir	55
C. Defenisi Oprasional.....	57
BAB III METODE PENELITIAN	59
A. Desain Penelitian	59
1. Rancangan Penelitian	59
2. Ruang lingkup	59
3. Lokasi Penelitian	60
B. Jenis Dan Sumber Data	60
C. Prosedur Pengumpulan Data	61
D. Metode Analisis Data	62
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
1. Aspek Historis	64

2. Aspek Geografis	67
3. Aspek Sosial Budaya	69
4. Aspek Ekonomi	70
5. Aspek Politik dan Ideologi	71
6. Aspek Hankam	72
B. Gambaran Umum Biro Umum	
Provinsi Kepulauan Riau	72
1. Struktur Organisasi	73
2. Tugas Dan Fungsi Pegawai	74
C. Hasil Penelitian	96
1. Tingkat Kepatuhan Bawahan Dalam Menjalankan Pekerjaannya Terhadap Pemimpinnya	97
2. Tingkat Kejelasan Struktur Tugas	103
3. Tingkat Ketepatan Penggunaan Otoritas Dan Kekuasaan Secara Formal Yang Diterapkan Pada Posisi Pemimpin	107
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	114
A. Simpulan	114
B. Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	117



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1 Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler	42



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka Berpikir Gaya Kepemimpinan	56



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan dan perkembangan masyarakat sebagai akibat adanya globalisasi merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu birokrasi pemerintah perlu melakukan perbaikan dan mencari alternatif haru guna merubah pandangan masyarakat yang selama ini menganggap birokrasi pemerintah terlalu lamban dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Pemberlakuan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah merupakan komitmen untuk merubah sistem pemerintahan sentralistik menuju sistem desentralisasi. Perubahan tersebut berdasarkan pelaksanaan otonomi daerah dan penyerahan sebagian besar urusan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, oleh karena itu sumber daya manusia yang ada di daerah diupayakan mampu mengaktualisasikan kegiatan organisasi pemerintahan secara baik sesuai dengan harapan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin,1995). Perkembangan pembangunan di daerah akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti

bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan gaya kepemimpinan sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Thoha, 2001). Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur

organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Salah satunya adalah gaya kepemimpinan aparatur pemerintah di tingkat daerah di seluruh Indonesia. Implikasi pelaksanaan otonomi daerah dan pola kepemimpinan di daerah sangat berpengaruh pada kelancaran penyelenggaraan pemerintahan daerah dari aspek pemanfaatan potensi Sumber Daya Manusia, yang aplikasinya tergantung pada kesiapan dan kemampuan mengembangkan tugas-tugas pelayanan masyarakat secara maksimal.

Perbaikan kinerja pemerintah menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapatkan perhatian dari berbagai kalangan. Hal ini disebabkan karena tuntutan perkembangan lingkungan global yang menuntut pemerintah untuk semakin meningkatkan daya saing dalam kerangka pasar bebas dan tuntutan globalisasi. Pemerintah dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada masyarakat maupun kepada investor.

Pemerintah yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah secara umum dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global. Daya saing suatu negara sangat ditentukan oleh kontribusi pemerintah dalam pembuatan berbagai kebijakan atau aturan yang mampu mendorong peningkatan efisiensi bagi kegiatan ekonomi masyarakat. Apabila berbagai regulasi yang dibuat oleh pemerintah tidak responsive dan cenderung korup, dapat dipastikan akan sangat mempengaruhi daya kompetisi masyarakat di suatu negara.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dalam perkembangan pemerintah sesuai dengan konsep otonomi daerah, dapat dilihat bahwa Provinsi Kepulauan Riau merupakan Provinsi ke-32 di Indonesia yang terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2002, tentu saja sebagai provinsi yang terbelang masih muda ini peran dan progres yang baik dalam menjalankan pemerintahan terletak pada pemimpin sebagai pengambil kebijakan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dinyatakan bahwa Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, secara organisasi berada di bawah perangkat kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Biro umum membawahi 4 bagian yaitu Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Rumah Tangga, Bagian Akomodasi, dengan total pegawainya sebanyak 120 orang, dimana status Pegawai Negeri Sipil sebanyak 45 orang dan sisanya sebanyak 75 orang Pegawai Tidak Tetap yang sistem penggajiannya dibiayai melalui anggaran dan belanja daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Mengenai gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, Dari hasil pengamatan penulis, kinerja pegawai pada era reformasi ini khususnya di lingkungan Biro Umum belum dapat menjawab semua tuntutan masyarakat. Hal tersebut dapat kita lihat antara lain dari lemahnya kerjasama antar pimpinan di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, kualitas kerjasama yang masih rendah, kuantitas kerja yang juga masih rendah,

kurangnya kehandalan para pegawai dan juga inisiatif para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari kondisi tersebut juga dapat diambil suatu pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau ini cenderung otokratik, artinya berbagai kebijakan yang seharusnya ditangani secara bersama-sama terkesan masih diambil alih oleh Pimpinan. Padahal pejabat birokrasi harus memiliki kejelasan perbedaan wewenang, tanggung jawab, tugas pokok dan fungsinya (Thoha, 2003:41).

Keberadaan pimpinan yang jarang di kantor seringkali membuat urusan administrasi menjadi tertunda sampai beberapa hari sehingga tidak ada kepastian yang jelas baik urusan kantor maupun urusan masyarakat yang memerlukan rekomendasi atau tanda tangan pimpinan kapan dapat diselesaikan. Hal ini menyebabkan tidak efektif dan efisiennya pelayanan yang diberikan. Kemungkinan kurang berjalan secara baiknya kepemimpinan di Biro Umum, salah satunya dilihat dari pengelolaan pegawai, penataan dan penempatan pegawai yang semestinya didasarkan pada kebutuhan belum terjadi sehingga terjadinya penumpukan pegawai, misalkan pada Bagian Tata Usaha, saat ini jumlah pegawainya mencapai 49 orang, selain itu dalam pembagian kerja dan pelimpahan kebijakan masih belum berjalan sebagaimana mestinya, penempatan dan pelimpahan kerja di indikasikan berdasarkan keinginan pucuk pimpinan.

Observasi lanjutan pada sistem kerja yang terjadi ditemukan ada kebijakan yang seharusnya ditangani sesuai bidang atau bagian tertentu

ternyata dilaksanakan oleh unsur pimpinan secara langsung. Daya inisiatif dan inovasi dari pegawai di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau terlihat masih rendah, pada tahap awal observasi melihat masih kurangnya sarana dan prasarana kerja seperti perangkat elektronik dan ruangan yang masih terbilang kecil berbanding jumlah pegawai, bahkan terlihat pegawai di Bagian Tata Usaha, Kepegawaian dan Sandi mempergunakan ruangan di bawah tangga lantai dasar Kantor Gubernur Kepulauan Riau. Kondisi ini mungkin bisa mempengaruhi kondisi kerja pegawai.

Rendahnya kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat juga penulis tunjukkan dengan rendahnya tingkat disiplin pegawai terhadap jam kerja dan tugas serta tanggung jawabnya. Masuk kantor terlambat, sering keluar kantor tanpa ada tugas kantor yang jelas, duduk-duduk, baca koran atau kebanyakan ngobrol serta pulang mendahului adalah fenomena yang sering terlihat di kehidupan kantor menyebabkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran didirikannya institusi tersebut tidak dapat dicapai dengan baik.

Sehubungan dengan itu, Kartini Kartono (2002) mengungkapkan, bahwa hal ini disebabkan oleh terciptanya kepemimpinan abnormal yang dapat ditunjukkan dengan hal-hal yaitu jika kebanyakan dari pegawainya bertingkah laku deviatif menyimpang secara sosial, abnormal penampilannya, dan kriminal tindakannya, supaya dicari sebab-musababnya pada kondisi dan situasi sosial yang diciptakan sendiri oleh para pemimpin itu. Kepemimpinan yang buruk akan menyebabkan rusaknya iklim psikis yang baik, menurunkan produktivitas

produktivitas dan kegairahan kerja, menambah frustrasi para anggota, memperbanyak penderitaan lahir batin, menimbulkan penderita-penderita neurosa di kalangan pengikutnya, menambah agresivitas anak buahnya dan menimbulkan banyak konflik terbuka dan tertutup serta menyebabkan banyak keresahan sosial dan lain-lain, sehingga banyak pemimpin baik yang ada di eselon bawah maupun eselon atas terheran-heran, sedih dan bingung, sebab menemukan banyak anak buahnya yang tidak berdisiplin dalam bekerja, santai-santai, tidak bersemangat, berbuat semau sendiri, melakukan sabotase, dan berbuat kriminal. Hal ini dapat menyebabkan terciptanya iklim organisasi dan motivasi kerja yang buruk yang akhirnya menciptakan kinerja yang buruk pula sebagai akibat dari kepemimpinan yang abnormal tersebut.

Selain itu menurutnya tidak dimiliki pimpinan organisasi seperti yang memenuhi kriteria-kriteria yaitu pemimpin yang baik dan bijaksana penuh rasa kemanusiaan, tidak menempatkan individu-individu yang *egoistis* dan *overambisius*, yang selalu *mementingkan interest sendiri* dan "*gila kekuasaan*" sebagai pemimpin, serta lebih-lebih lagi tidak mengangkat seorang pemimpin yang *tidak mampu mengemban tanggung jawab*.

Selain itu menurut J. Sterling Livingston (Thoha, 2001:192) bahwa :

"Subordinates will not be motivated to reach high levels of productivity unless they consider the boss high expectations tealistic and achievable. If they are encouraged to strive for unattainable goals, they eventually give up trying and settle for results that lower than they are capable of achieving"

(Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi, kecuali, inereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi pimpinan tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa

dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan”.

Dengan melihat rendahnya kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, yang disebabkan oleh banyak hal yang telah penulis sebutkan di atas, maka penulis mencoba membatasi faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, yaitu dengan mengambil judul **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI BIRO UMUM PROVINSI KEPULAUAN RIAU “**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau sebagai perangkat kerja organisasi dengan jumlah pegawai tetap sebesar 120 orang diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Melihat fenomena pada latar belakang tersebut diatas, maka perlu sekali diteliti masalah kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, sebab gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen organisasional yang pada akhirnya dapat berdampak pada hasil kinerja organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kemajuan suatu organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang masalah dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah **Bagaimana gaya Kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau?**

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penulis melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan yang di jalankan di Biro Umum dalam menjalankan tugas dan pekerjaan;
2. Untuk melihat sekaligus menentukan model gaya kepemimpinan yang mana yang dirasa tepat selama masa kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang organisasi, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi pimpinan khususnya di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau mengenai gaya kepemimpinan. Bagi peneliti hasil penelitian ini merupakan syarat kelulusan pada program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka, Batam.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Yang Mendasari Penelitian

Untuk menganalisis masalah yang dipaparkan dalam penelitian ini, maka peneliti berusaha menggunakan teori-teori yang dianggap memiliki relevansi dengan permasalahan dan data yang akan diperoleh dalam penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut maka dalam penulisan ini akan dipergunakan teori-teori yang menjadi landasan sebagai jalan pemecahannya sesuai dengan masalah yang diteliti. Adapun teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Konsep kepemimpinan telah banyak ahli yang menulis sesuai dengan prospek mereka masing-masing. Namun pada pembahasan penulisan tesis ini, penulis hanya membatasi pada konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan. Pamuji (1993:1-2) menyatakan :

“Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial”.

Demikian pula Siagian (1979: 97) berpendapat bahwa :

“Kepemimpinan dapat timbul dimana saja, asal terpenuhi unsur-unsur seperti: adanya orang yang dipengaruhi; adanya orang yang mempengaruhi; orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan”.

Dari pendapat di atas dijelaskan bahwa Pemimpin dan Kepemimpinan mempunyai sifat universal dan gejala sosial artinya pemimpin dan kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Menurut staf peneliti dari Tiin Universitas Ohio (dalam Miftah Thoha, 1994:273) merumuskan bahwa:

“Kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan mengarahkan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni: struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*Concideration*). Struktur pembuat inisiatif ini

menunjukkan kepada perilaku pemimpin didalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya didalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*Concideration*), menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya”.

Selanjutnya Stogdill (dalam Pamuji, 1993:11) mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan (*Leadership as the af Indusing compliance*)”.

Dari kedua pendapat diatas, maka dapat dikatakan kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya didalam serangkaian usaha-usaha membimbing, mengarahkan dan menciptakan kesesuaian paham pada anggota-anggota kelompok mencapai tujuan, apabila anggota-anggota kelompok nyata-nyata dapat berubah, maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses, kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam

organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni "suatu proses mempengaruhi". Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut".

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. **Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)**
Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
2. **Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)**
Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan

kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu:

1. Kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus 'membujuk' orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apayang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karenaitu,kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap

kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mintzberg (Luthans, 1995 dalam Alimuddin, 2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli adalah sebagai berikut: Pemimpin adalah merupakan *inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator* dalam organisasi (Kartono, 2006:10). Pemimpin seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran – sasaran tertentu (Winardi, 2000:2). Menurut Terry dan Franklin mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau kelompok (Yuli, 2005:166).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat di defenisikan kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep organisasi dapat dirumuskan antara lain:

Menurut Kartono (2006:10), “keimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan morai yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin”. Menurut Nawawi (2003:9), kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan

mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Menurut Robbin (2006:6), kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003:2). Katz dan Kahn (Steers, 1985:181) mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidak patuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan”.

Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan. Sedangkan Dubin dalam (Wahjosumidjo,1994:21) menyatakan bahwa *“Leadership is the exercise of authority and the making of decisions”* (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan)

Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1994:21) "*Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*" (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan). Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan.

Adapun menurut Stogdill (Stonner et. al, 1996:161) "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Sedangkan menurut Ermaya (1999:11). "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Berdasarkan defenisi yang sudah dijelaskan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang

untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Menurut Miftah Thoha (1999:122) pengertian Gaya Kepemimpinan adalah “suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain”. Sedangkan Ermaya (1999:10) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Sedangkan menurut Stonner et. al (1996 :165) dinyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”

Siagian (1997 : 51) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya haruslah mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya sebagai berikut :

1. kemampuan membina kerjasama yang intim dan harmonis dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawab masing-masing;
2. kesediaan untuk membawahkan (subordinating) kepentingan pribadi dan kelompok kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi;
3. kesediaan untuk menyerahkan sebahagian dari pada hak-haknya kepada organisasi yang dibarengi oleh kesediaan untuk menerima kewajiban yang lebih besar;
4. kemampuan untuk memikirkan cara baru, prosedur baru dan sistem baru demi peningkatan kemampuan kerja yang lebih besar. Jika didalam suatu kelompok kerja sering terdengar sebutan "kami telah selalu bekerja dengan cara yang demikian ini", hal ini merupakan suatu indikasi bahwa tingkat kedewasaan kelompok itu masih rendah.
5. kemampuan untuk menerima dan mengintrodusir perubahan. Perubahan selalu membawa konsekuensi timbulnya masalah dan adanya masalah pun menunjukkan vitalitas dari pada organisasi. Hanya organisasi yang sudah matilah yang tidak akan dihadapkan kepada masalah.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

3. Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku

yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Menurut Rivai (2002:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral

tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas adalah gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Menurut Siagian (2003:7), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Indikator gaya kepemimpinan yang akan digunakan untuk menilai berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam organisasi, mencakup tiga hal:

1. Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya, hal ini meliputi :
 - a. Bimbingan yang dilakukan kepada Pegawai
 - b. Kepatuhan Bawahan Terhadap Pemberian Pekerjaan
 - c. Kesesuaian tugas yang diberikan
 - d. Pemberian Tugas berdasarkan kemampuan bawahannya

2. Tingkat Kejelasan Struktur Tugas, hal ini meliputi:
 - a. Hasil kerja bawahan
 - b. Kejelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan
 - c. Kesesuaian tugas dengan hasil kerja pegawai
 - d. Pemberian kewenangan kepada bawahannya
3. Tingkat Ketepatan Penggunaan Otoritas Dan Kekuasaan Secara Formal Yang Diterapkan Pada Posisi Pemimpin, hal ini meliputi:
 - a. Kejelasan wewenang sesuai kemampuan yang ditetapkan atasan kepada bawahannya
 - b. Kemampuan atasan dalam ketepatan menjalankan wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya
 - c. Otoritas kepemimpinan dalam mengontrol kinerja bawahannya
 - d. Pelaksanaan fungsi pemimpin dalam mewujudkan kerja yang baik bagi bawahannya

Selain gaya kepemimpinan tersebut di atas, terdapat gaya kepemimpinan yang paling baru yang dikemukakan pertama kali oleh *James MacFregor Gurns* dan disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh *Bernard Bass*, (*Harbani Pasolong 2010;18*) yakni *Gaya kepemimpinan "Transformasional" dan "Transaksional"*.

1. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns, merupakan salah satu pengembang yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns dalam (*Harbani Pasolong 2010;19*), kepemimpinan transformasional

sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin tipe ini lebih memperhatikan kebutuhan psikologis bawahan yakni harga diri dan aktualisasi diri bawahan dalam mengembangkan kemampuannya. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta menempatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional biasanya membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. pemimpin transformasional juga mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang

intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Selanjutnya Bass dan Avolio (D.2011;7), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal).

Berikut keempat dimensi tersebut :

1. Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.
2. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

2. *Kepemimpinan Transaksional*

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Burns (*Harbani Pasolong, 2010; 20*) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

Menurut Bycio (*Ari Wibawa D., 2011; 9*), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri

pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Dampak positif dari gaya kepemimpinan transaksional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja, karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman atau aturan kerja, konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan. Selain itu gaya ini juga menjamin pencapaian tujuan dalam jangka pendek dan kemudahan dalam pengawasan dan pengelolaan pegawai. Sedangkan dampak negatifnya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan yang hierarkhis, tidak adanya pemberdayaan pegawai dan pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, kondisi yang kurang kondusif karena penerapan komunikasi yang *Top-down* dan formalitas hubungan atasan bawahan serta loyalitas berlebihan pada pemimpin

Gaya Kepemimpinan transformasional akan menunjukkan hasil yang lebih baik dibanding kepemimpinan transaksional. Hal tersebut karena praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti perluasan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena dengan terpenuhinya kebutuhan

yang lebih tinggi membuat bawahan mempertinggi motivasi dalam mencapai hasil kerja yang lebih optimal dan membuat bawahan berupaya lebih keras dengan bekerja lebih baik.

Gaya kepemimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Effendi (1992:28) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan ialah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara logis penyesuaian yang perlu dilakukan menyangkut perubahan tipe atau gaya kepemimpinan ini, Siagian (1994:27) kembali mengemukakan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya yaitu :

1. Tipe yang otokratik,
2. Tipe yang paternalistik,
3. Tipe yang kharismatik,
4. Tipe yang laissez faire, dan
5. Tipe yang demokratik.

Kemudian telah dijabarkan suatu matrix tentang gaya kepemimpinan dalam bentuk suatu model analitis yang versinya dapat dipandang sebagai model baku (standart), Trimo (1995 : 18-27) menjabarkan lima gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya pemimpin autokratis.
Pemimpin autokratis memiliki wewenang dari sesuatu sumber, pengetahuan, kekuatan dan kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin dengan gaya ini

hanyalah memberitahukan apa tugas-tugas orang serta menuntut kepatuhan secara penuh.

2. **Gaya kepemimpinan birokratis.**
Pemimpin dengan gaya kepemimpinan birokratis bercirikan khas adalah pandangannya bahwa semua aturan/ketentuan organisasi itu adalah absolute, artinya pemimpin dengan gaya ini si pemimpin memajemen kelompoknya dengan berpegangan sepenuhnya pada aturan-aturan yang telah ditetapkan dan tidak diperkenankan adanya pengecualian sedikitpun, termasuk hal-hal yang menyangkut aspek-aspek teknis.
3. **Gaya kepemimpinan diplomatis.**
Gaya ini lebih menekankan pendekatan persuasi dan motivasi kepada para bawahannya, dan mereka menjalankan tugas/pekerjaan mereka dengan baik serta sebagai alat utamanya dalam menggerakkan para bawahan dengan taktik-taktik persuasi serta memotivasi dengan menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individual yang bersifat pribadi serta aspirasi-aspirasi para anggotanya.
4. **Gaya kepemimpinan partisipatif.**
Pemimpin dengan menjalankan kepemimpinan partisipatif selalu mengajak, secara terbuka kepada para anggota bawahannya untuk berpartisipasi atau ambil bagian, baik secara luas ataupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, dan metoda-metoda operasionalnya.
5. **Gaya kepemimpinan free rein leader.**
Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini selalu menetapkan tujuan-tujuan organisasi yang harus dicapai oleh para anggota/bawahannya dengan parameter-parameter yang telah ditetapkan, dan selanjutnya para anggota/bawahan dilepas untuk mengerjakan tugas/program yang direncanakan tanpa pengarahan ataupun kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001: 18).

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005: 10-11) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan.

Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus

diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997:45).

House dan Mitchell (dalam Yukl,1989:32) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Griffin dalam Yukl (1989;33), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

b. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell dalam Yukl 1989:36).

Mamduh (1997:46) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting.

Sedangkan Yukl (1989:36) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressful*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh House & Mitchell dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan

seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin dalam Yukl (1989:38).

c. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell dalam Yukl,1989:40). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997:46).

Vroom dan Arthur Jago (dalam Yukl, 1989:42) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, dalam Yukl, 1989:43).

d. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (1989:399) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi.

Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

b. Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai

sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, dalam Yukl, 1989:50).

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (Wahjosumidjo,1994:99) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) karyawan”.

Sedangkan Stoner et. al. (1996:171) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard mendefinisikan bahwa “Kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”.

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. Fase

keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Namun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses. Sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel. Mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada

satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler (Stonner et.al,1996:173) yang menyatakan bahwa “Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fiedler (Wahjosumidjo,1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader-member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas- tugas telah disusun ke dalam suatu pola -pola yang jelas atau sebaliknya.
3. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Dari ketiga variabel di atas, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam kedelapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

Tabel 1.1
Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dg bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif
I.	Baik	berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV.	Baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V.	Tidak baik	berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI.	Tidak baik	berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII.	Tidak baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas

dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fildler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Teori-teori diatas, ada persamaan diantaranya, yaitu pendapat Blanchard dan Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Perbedaan terlihat dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berikutnya ketika berbicara pegawai, Bill Woods (dalam Timpe, 2000:122-123) mengemukakan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yang selalu diperagakan, yaitu :

1. Gaya Otokratis; gaya ini adalah merupakan bahwa pimpinan otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, dan ia memikul tanggung jawab dan wewenang yang penuh.
2. Gaya Demokratis; gaya ini adalah merupakan bahwa pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka (bawahan) dimana mereka (bawahan) dapat menyumbangkan sesuatu, serta komunikasi berjalan dengan lancar dan saran dibuat ke dua arah.

3. Gaya Kendali Bebas; gaya ini adalah merupakan bahwa pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan, kelompok dapat meembangkan sasarannya sendiri dalam memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit, dan gaya ini biasanya berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Sedangkan menurut Arep dan Tanjung (2003:94) ada empat macam gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu:

1. Kepemimpinan Demokrasi, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. Kepemimpinan Diktator atau Otokrasi, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk mengumpulkan kepentingan pribadinya dan atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala risiko apapun.
3. Kepemimpinan Paternalistik, adalah bentuk antara gaya demokrasi dan diktator. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin yang harus berlaku. Namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokrasi.
4. Kepemimpinan Free Rein atau Laissez Faire yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian MSDM kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin dalam melakukan pendekatan untuk dapat mempengaruhi para bawahannya. Manusia adalah makhluk rasional, ingin maju dan berkembang, apabila ditempatkan dalam suasana kerja yang harmonis dan demokratis dengan gaya pengelolaan yang partisipatif, maka setiap orang dalam organisasi bukan hanya rela menerima atas apa saja perintah maupun tugas yang didelegasikan atau diamanahkan akan tetapi bahkan justru menunggu tanggungjawab yang lebih besar dan tugas yang penuh dengan tantangan

sekalipun. Hal tersebut sudah menjadi kewajiban, tugas, dan tanggungjawab setiap pemimpin dari setiap organisasi untuk menumbuh kembangkan iklim kerja yang sedemikian rupa sehingga semua anggota organisasi mempunyai kesempatan untuk menumbuhkan, mengembangkan, dan mempergunakan sumber daya yang potensial dan terdapat pada dalam dirinya.

Dengan kata lain, gaya kepemimpinan seorang pemimpin administratif jangan justru menekan daya cipta bawahannya. Gaya kepemimpinan yang benar bukan hanya dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, maupun produktifitas, tapi juga akan mempermudah pimpinan mengarahkan perilaku bawahan kepada tujuan organisasi. (Siagian, 1997:140).

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang kami anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, stuktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

4. Hubungan Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai

Kehidupan suatu organisasi secara mendasar adalah sangat ditentukan oleh adanya manusia dan segenap sumber dayanya. Manusalah yang dapat menggerakkan suatu organisasi dengan menghubungkan segenap tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan berupaya demi keberlangsungan kehidupan organisasi tersebut. Manusia adalah sumber daya yang memiliki nilai tertinggi bagi setiap organisasi, karena dapat memberikan manfaat yang besar sekali bila penggunaan tenaga manusia secara tepat guna.

Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula. Dalam organisasi pemimpin dapat mempengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja, hal ini sangat strategis dan ber peranan penting karena ia menyangkut langsung pada unsur produktivitas hasil.

Dengan termotivasinya pegawai dalam bekerja akan mendorong efektivitas organisasi. Keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan sangat tergantung dari peran serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang tugasnya adalah untuk melaksanakan pemerintahan dan

tugas pembangunan. Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pada Bab II, Pasal 3 ayat 1 ditegaskan bahwa: “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan”.

Pegawai sebagai aparatur pemerintah merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi pemerintahan, terlebih organisasi tersebut adalah kantor yang menyediakan pelayanan kepada masyarakat, maka hendaknya mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Menurut Pasaribu (2004:19), motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Hasil kerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi, sebelumnya penulis mencoba mendefinisikan arti motivasi dan kemudian mengkaji indikator-indikator yang dapat dijadikan ukuran untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Davidoff (1987:287) *“Motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs”*.

Dari pendapat Davidoff tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seorang tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Sedangkan Koontz (Ermaya, 1997:120) memberikan penjelasan bahwa, “motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan”.

Stoner et.al (1996:134) menyatakan bahwa Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Stoner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Sedangkan menurut Buhler (2004:191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut:

“Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”.

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1997:152) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Gallerman (1979:146) menyebutkan bahwa “tanpa motivasi orang tidak akan berbuat apa-apa. Tidak akan bergerak bahkan kerap kali

pekerjaan dapat dihasilkan dengan baik oleh orang yang bermotivasi kuat, meskipun kecakapan sedang-sedang saja, dan ada seorang yang mempunyai kecakapan tinggi tanpa motivasi cukup ianya tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pada dasarnya, seperti yang telah dikatakan bahwa orang bekerja didorong oleh suatu kebutuhan atau tujuan tertentu, dengan demikian motivasi kerja merupakan daya pendorong atau perangsang bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih semangat. Motivasi kerja juga merupakan suatu keadaan yang dapat menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk bertindak didalam organisasi, motivasi ini sengaja diciptakan untuk merangsang semangat kerja pegawai.

Dari berbagai definisi motivasi tersebut di atas, dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya.

Motivasi dapat berupa motivasi intinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

Mc Clelland (Stoner et.al, 1996:142), menyatakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, ada tiga kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi, (*nAch*)
Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*nAff*)
Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus
- 3) Kebutuhan terhadap kekuasaan (*nPow*)
Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan serta mempengaruhi orang lain.

Penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan

memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. (Dessler 1992:36).

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pada dasarnya dapat diungkapkan bahwa kerja adalah hasil dari pengaruh antara motivasi, kemampuan dalam peluang, dengan perkataan lain kerja adalah hasil dari motivasi, kemampuan, dan peluang.

Menurut Taylor (Stonner et.al, 1996:136) dinyatakan bahwa cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya.

Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu uang.

Kemudian Mayo (Stonner et.al, 1996:137) menyatakan bahwa Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Dari titik pandang teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi.

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stonner et.al, 1996:141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan, jadi Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Kebutuhan-kebutuhan yang merupakan motivasi pegawai dalam pekerjaan sebenarnya dapat dipenuhi dengan berbagai jalan. Usaha-usaha positif dalam rangka penyelenggaraan motivasi kerja berdasarkan pendapat Zainun (1996:95-97) dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Orientasi

Yaitu keseimbangan berorientasi terhadap pekerja maupun karyawan. Pimpinan selayaknya senantiasa berorientasi terhadap kedua aspek tersebut, dimana karyawan bukan semata-mata sebagai mesin atau robot yang harus bekerja, sementara hak-haknya sebagai manusia yang memilih beragam kebutuhan dilalaikan. Selain itu pimpinan juga tidak boleh semata-mata berorientasi kepada karyawan atau bawahan,

karena hal itu dapat menghilangkan objektivitas syarat-syarat pekerjaan.

2. Supervisi

Yaitu pengawasan yang tidak terlalu ketat dan kaku akan banyak memberi peluang bagi karyawan untuk berprakarsa atau berinisiatif dalam bekerja. Hal ini merupakan rangsangan yang lebih positif, karena dengan supervise yang ketat dan kaku akan mematikan prakarsa bawahan.

3. Partisipasi

Yaitu pimpinan harus bergaya demokratis, dimana dia akan mengundang dan memberi kesempatan yang luas kepada bawahan secara individual atau berkelompok untuk berpartisipasi. Rangsangan seperti ini akan membentuk kepercayaan diri karyawan, merasa penting, merasa turut memiliki organisasi dan ikut tanggungjawab terhadap persoalan yang dihadapi organisasi.

4. Komunikasi

Yaitu terbukanya jalur-jalur dan terjaminnya kelancaran arus komunikasi kesemua penjurur, sehingga informasi yang berkaitan dengan peranan dan tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan pimpinan, permasalahan dan segala akibat yang dihadapi organisasi, serta hal-hal yang berkaitan dengan tugas penetapan keputusan dan berbagai kepentingan akan mudah diterima oleh bawahan, dengan demikian bawahan akan terdorong untuk bekerja giat.

5. Apresiasi

Yaitu pengakuan dalam penghargaan terhadap prestasi bawahan perlu diberikan pimpinan dengan berbagai macam cara, seperti : memberi pujian di depan umum, memberi tanda penghargaan dan penghormatan dalam bentuk material maupu non material.

6. Delegasi

Yaitu pimpinan dengan berbagai pertimbangan akan segi-segi yang menyangkut mutu dan sifat persoalan, mutu bawahan dan kondisi-kondisi lainnya serta diimbangi dengan adanya pengawasan dan kewaspadaan memberikan atau melimpahkan wewenang dan tanggungjawab yang sepadan kepada bawahan.

7. Kompetisi sehat dan jujur

Yaitu pimpinan berupaya menciptakan suasana kompetisi yang sehat dan jujur agar bawahan memiliki minat untuk memperbaiki diri dari posisinya. Hal ini akan mendorong terwujudnya iklim yang dinamis kearah kemajuan. Cara yang paling umum mungkin dengan diadakannya lomba-lomba pegawai berprestasi.

8. Integrasi

Yaitu dengan pengintegrasian ini, bawahan akan memiliki keyakinan bahwa kepuasan-kepuasan semua pihak, yaitu dengan terpenuhinya tujuan-tujuan pribadi kelompok maupun organisasi dapat dirasakan telah memenuhi keadilan merata dan layak.

9. Motivasi Silang

Yaitu motivasi itu tidak hanya datang dari atasan kepada bawahan saja, dengan ini motivasi silang berarti bawahan pun wajib memberi dorongan demi terwujudnya usaha kerjasama yang saling menguntungkan terhadap semua pihak.

Konsep-konsep teori diatas menggambarkan motivasi kerja sangat mutlak diperlukan, dalam bentuk material maupun non material. Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis seberapa besar gaya kepemimpinan dalam memberikan motivasi kerja pegawai yang ada pada di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

5. Penelitian terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Edi (2011) tentang "Gaya Kepimpinan Sekretaris Daerah Kabupaten Bintan tahun 2010". Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa telah terjadi pola kepemimpinan yang baik, walaupun ditemukan gaya otoriter dalam mengambil kebijakan. Dengan berjalannya sistem birokrasi dan jauh dari penilaian subjektif dari bawahan memperlihatkan keberhasilan pimpinan dalam menggerakkan sumber daya manusia. Variabel yang dijelaskan bahwa perilaku kepemimpinan Sekretaris daerah dalam mengejawantahkan pekerjaan sangat dominan menentukan produktifitas kerja bawahan.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) dengan judul penelitian “Analisis Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah” dengan teknik sampling *proporsional sampling*, dengan hasil penelitian memperlihatkan hal positif dan signifikan dimana posisi pemimpin sebagai kepala administrator telah menciptakan pengaruh dan terpolo sebagai penentu hasil kinerja pegawai.

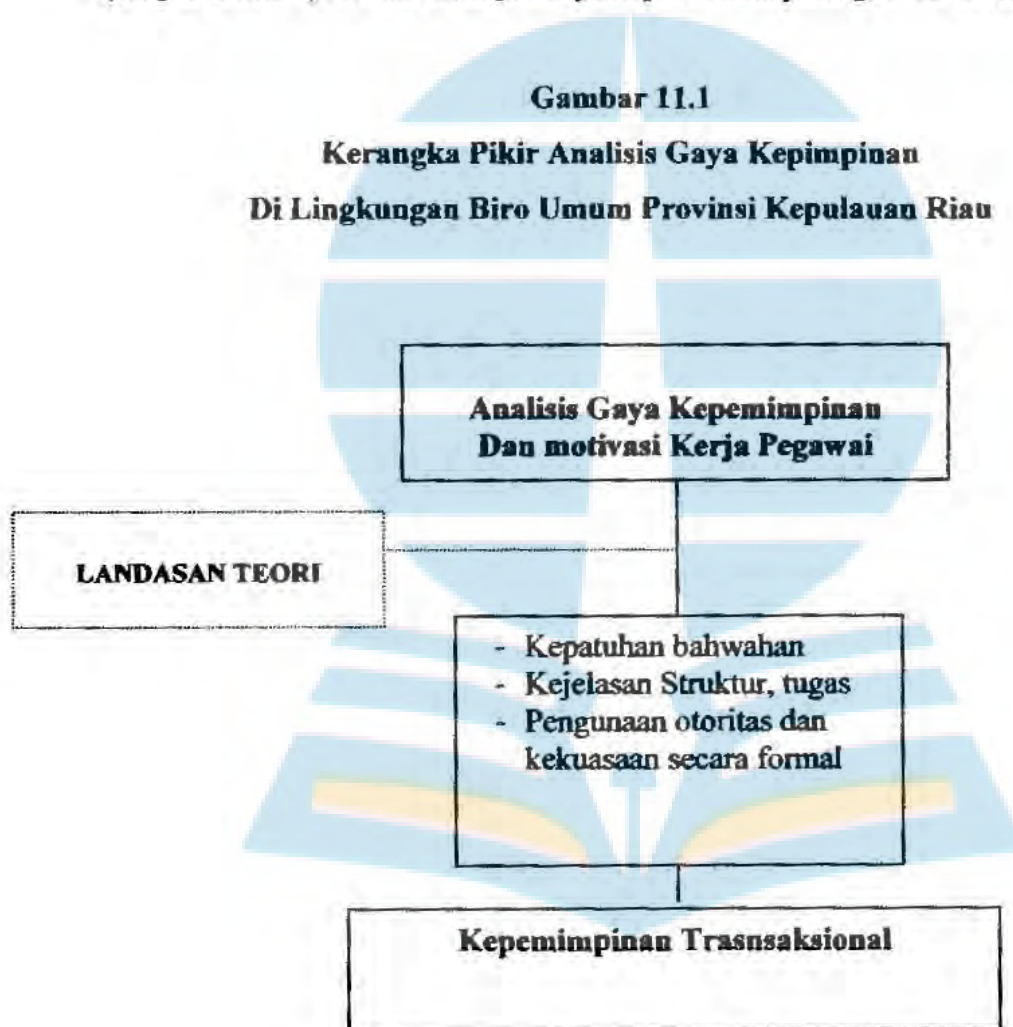
Kedua hasil penelitian diatas setidaknya menjadi dasar bagi penulis untuk mengetahui lebih mendalam mengenai perilaku dan pola kepemimpinan yang telah terjadi di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

B. Kerangka Berpikir

Dari berbagai pengertian di atas penulis berasumsi bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang menentukan keberhasilan sebuah proses penyelenggaraan pemerintahan khususnya di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, apakah gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau telah mendorong motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan perintah tugas dan kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara

yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Gaya Transaksional cenderung diperlihatkan dalam kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, sehingga untuk mengukur berhasil atau tidaknya pimpinan dapat dilihat dari beberapa unsur yaitu tingkat kegiatan patuhan bawahan menjalankan pekerjaannya, tingkat kejelasan struktur tugas dan tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan Secara Formal (Siagian,2003:7). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



C. Definisi Operasional

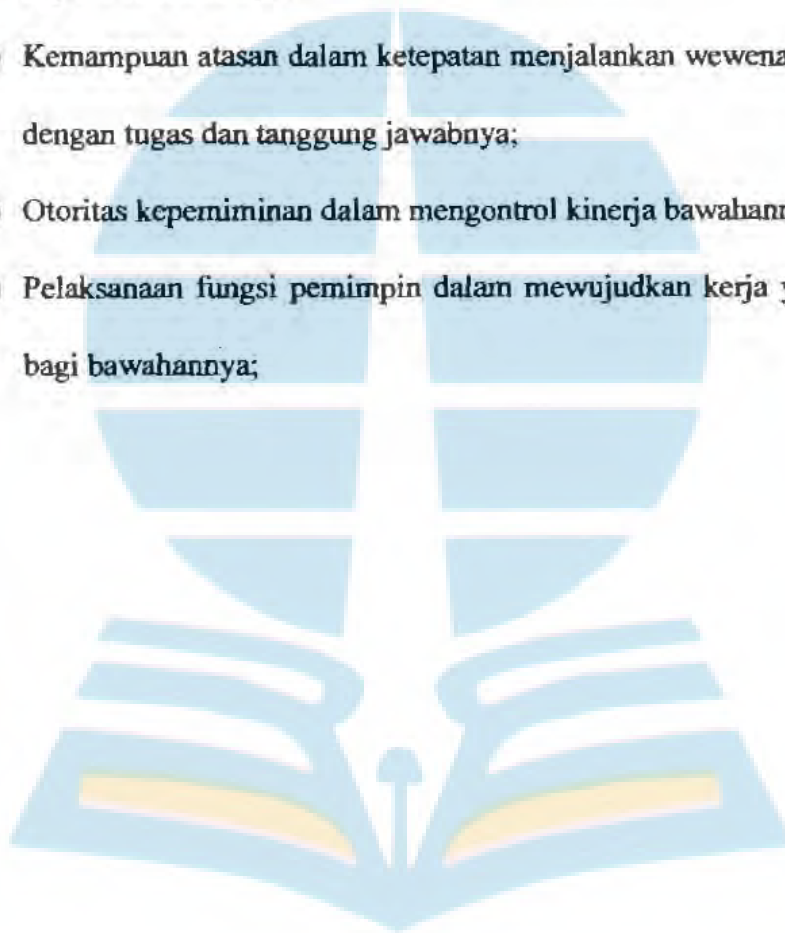
Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik Gaya Kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Siagian (2003: 7), variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya:
 - 1) Kesesuaian bimbingan atasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya;
 - 2) Kepatuhan bawahan terhadap pemberian pekerjaan dari atasan;
 - 3) Tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai;
 - 4) Tentang pemberian tugas yang diberikan oleh atasan terhadap kemampuan bawahannya.
- a. Tingkat Kejelasan Struktur Tugas:
 - 1) Pelaksanaan kinerja bawahan dilihat dari kejelasan struktur tugas;
 - 2) Kemampuan atasan dalam menetapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan;

- 3) Tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai;
- 4) Kemampuan atasan dalam menetapkan kewenangan kepada bawahannya.

c. Tingkat Ketepatan Penggunaan Otoritas Dan Kekuasaan Secara Formal Yang Diterapkan Pada Posisi Pemimpin:

- 1) Kejelasan wewenang sesuai kemampuan yang ditetapkan atasan kepada bawahannya;
- 2) Kemampuan atasan dalam ketepatan menjalankan wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya;
- 3) Otoritas kepemimpinan dalam mengontrol kinerja bawahannya;
- 4) Pelaksanaan fungsi pemimpin dalam mewujudkan kerja yang baik bagi bawahannya;



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian memaparkan gambaran khusus terhadap objek penelitian yang digunakan untuk mempermudah peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang akan diteliti. Adapun desain penelitian yang dimaksud meliputi:

1. Rancangan Penelitian

Disain penelitian pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seseorang memenuhi tujuan studi yang ditetapkan, atau dengan kata lain desain penelitian merupakan suatu rencana logis untuk mengetahui kondisi yang terjadi. Dengan melihat desain penelitian dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, tipe dan jenis penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan metode kualitatif yang akan didukung dengan analisa deskriptif, untuk mendeskripsikan kondisi yang terjadi sesuai fakta-fakta dan fenomena yang ada.

2. Ruang Lingkup

Dalam penulisan ini penelitian ingin melihat gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Gaya Kepemimpinan yang penulis maksudkan adalah gaya kepemimpinan seorang *Top Manager* dalam unit organisasi di Biro Umum Provinsi

Kepulauan, penelitian ini menggali lebih dalam gaya kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

3. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi penelitian. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap gaya kepemimpinan ini dilakukan di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, dengan harapan dapat memberikan gambaran secara jelas terhadap permasalahan yang akan diteliti. Disamping itu secara kebetulan penulis adalah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, sehingga bisa lebih menguasai dalam hal pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

B. Jenis Dan Sumber Data

Untuk memperoleh data yang *relevan* atau yang sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis data serta sumber data yang meliputi:

a. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan sebagai data kualitatif, yaitu data-data yang diperoleh dari wawancara terhadap sejumlah informan.

b. Sumber Data

a) Data primer adalah data yang diperoleh dari narasumber/informan berkenaan dengan gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

b) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui brosur, buku, majalah dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian.

Sesuai dengan subyeknya, penelitian ini dilakukan pada lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Adapun yang menjadi sumber data adalah pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan kebutuhan penelitian.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi:

a. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan / *guided*

interview dan *in depth interviewing* terhadap pegawai biro umum Provinsi Kepulauan Riau.

b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

c. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

D. Metode Analisis Data

Analisa data dalam penulisan ini bersifat kualitatif, dimana setelah data dikumpulkan, berikutnya dilakukan analisa data. Pada tahap ini data akan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga diperoleh kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan yang diajukan dalam penelitian. (S.Nasution, (2001:25).

Adapun metode analisa data yang dipilih adalah model analisa interaktif. Di dalam model analisa interaktif terdapat tiga komponen pokok berupa:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah sajian analisa suatu bentuk analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal yang

tidak penting dan mengatur sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan.

b. Sajian Data

Sajian data adalah suatu rakitan organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan dengan melihat suatu penyajian data. Penelitian akan mengerti apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pengertian tersebut.

c. Penarikan Kesimpulan

Supaya kesimpulan yang diambil menjadi lebih kokoh. Adapun proses analisisnya adalah sebagai berikut: Langkah pertama adalah mengumpulkan data, setelah data terkumpul kemudian data direduksi artinya diseleksi, disederhanakan, menimbang hal-hal yang tidak relevan, kemudian diadakan penyajian data yaitu rakitan organisasi informasi atau data sehingga memungkinkan untuk ditarik kesimpulan.

Apabila kesimpulan yang ditarik kurang mantap kekurangan data maka penulis dapat melakukan lagi pengumpulan data. Setelah data-data terkumpul secara lengkap kemudian diadakan penyajian data lagi yang susunannya dibuat sistematis sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan berdasarkan data tersebut.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang penulis peroleh dari data dokumentasi secara umum mengenai gambaran umum lokasi penelitian yang tersusun sebagai berikut:

1. Aspek Historis

Kepulauan Riau telah dikenal beberapa abad yang silam tidak hanya di Nusantara tetapi juga dimanca Negara. Wilayahnya mempunyai ciri-ciri khas terdiri dari ribuan pulau besar dan kecil yang tersebar di Laut Cina Selatan. Sehingga dengan adanya julukan segantang lada sangatlah tepat untuk menggambarkan betapa banyaknya pulau di daerah ini.

Pada kurun waktu 1722-1911 di Kepulauan Riau terdapat dua kerajaan Melayu yang berkuasa dan berdaulat yaitu Kerajaan Riau Lingga yang pusat pemerintahannya berada di Pulau Bintan. Jauh sebelum ditandatangani *Treaty Of London*, kedua kerajaan Melayu tersebut dilebur menjadi satu sehingga semakin kuat. Wilayah kekuasaannya pun tidak hanya terbatas di Kepulauan Riau saja, tetapi telah meliputi Johor dan Malaka (Malaysia), Singapura dan sebagian kecil wilayah Indragiri Hilir dimana pusat kerajaan pada masa itu terletak di Pulau Penyengat dan telah menjadi terkenal di kawasan Nusantara dan Semenanjung.

Kemudian tahun 1911 setelah Sultan Riau meninggal disatukanlah wilayah Riau Lingga dengan Indragiri untuk dijadikan sebuah Karesidenan yang kemudian dibagi dua Afdelling yaitu:

- a. Afdelling Tanjungpinang yang meliputi Kepulauan Riau, Lingga, Indragiri Hilir dan Kateman yang berkedudukan di Tanjungpinang dan sebagai penguasa tunggal dan penanggung jawab ditunjuk seorang Residen.
- b. Afdelling Indragiri yang berkedudukan di Rengat dan dipimpin oleh seorang Residen dan dalam tahun 1940 Karesidenan dijadikan Residen Riau dengan dicantumkan Afdelling Bengkalis (Sumatera Timur) dan selama tahun 1945-1949 berdasarkan besluit Gubernur General Hindia Belanda tanggal 17 Juli 1949 No.9 dibentuk Daerah Zelf Bestuur (daerah riau).

Dengan keputusan delegasi Republik Indonesia No.9/ Dpert tanggal 18 Mei 1950 Provinsi Sumatera Tengah menggabungkan diri ke dalam Republik Indonesia dan Kepulauan Riau diberi status Daerah Otonomi Tingkat II yang dikepalai oleh Bupati Kepala Daerah dengan membawahi empat kewedanaan yaitu :

- a. Kewedanaan Tanjungpinang.
- b. Kewedanaan Karimun.
- c. Kewedanaan Lingga.
- d. Kewedanaan Pulau Tujuh.

Kemudian, terhitung mulai 1 Januari 1966 semua daerah administrasi Kewedanaan di dalam Kabupaten Kepulauan Riau dihapuskan. Sebagai gantinya dibentuk pembantu-pembantu Bupati.

Dari fakta sejarah menunjukkan bahwa Kepulauan Riau pernah berdiri secara otonom sebagai sebuah Karesidenan yang dibagi dalam dua afdelling yang kekuasaannya meliputi Lingga, Indragiri Hilir dan Kateman. Dengan demikian sudah semestinya apabila Kepulauan Riau yang dahulunya disebut Afdelling Tanjungpinang kemudian menjadi suatu daerah otonom yang setingkat provinsi.

Wacana Provinsi Kepri sendiri dihembuskan pertama kali pada peringatan Hari Marwah Kepri pada 15 Mei 1999, dibarengi berbagai sikap pro dan kontra. Bergulirnya era otonomi daerah pada tahun 1999 menjadi momentum bagi mulusnya perjuangan Provinsi Kepulauan Riau, sebab berbagai alasan teknis dan administratif menjadi masuk akal sehingga DPR mengesahkan UU No.25/2002 tentang pembentukan Provinsi Kepulauan Riau pada tanggal 25 Oktober 2002.

Namun pengesahan UU bukan berarti provinsi baru ini bisa langsung di resmikan. Dibutuhkan waktu dua tahun sebelum akhirnya Mendagri atas nama Presiden Megawati Soekarnoputri menandatangani prasasti tanda resminya provinsi ini berdiri pada 1 Juli 2004.

Sebagai provinsi baru, maka ke depan Kepulauan Riau harus dikembangkan menjadi suatu provinsi yang mandiri dengan luas wilayah

dan sumberdaya yang ada, sehingga mampu menggali dan membangun negerinya sendiri secara bersamaan di dalam tatanan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Aspek Geografis

Provinsi Kepulauan Riau terletak antara $04^{\circ}15'$ Lintang Utara dan $0^{\circ}45'$ Lintang Selatan serta antara $103^{\circ}11'$ sampai dengan $109^{\circ}10'$ Bujur Timur. Wilayahnya berbatasan langsung dengan negara-negara tetangga dan juga beberapa provinsi. Batasan wilayah tersebut meliputi :

- Batas Utara : Negara Vietnam dan Kamboja.
- Batas Selatan : Provinsi Sumatera Selatan dan Jambi.
- Batas Barat : Negara Singapura, Malaysia dan Provinsi Riau.
- Batas Timur : Malaysia Timur dan Provinsi Kalimantan Barat.

Luas Wilayah Provinsi Kepulauan Riau adalah 251.810,71 Km² sebagian besar wilayahnya merupakan perairan yaitu seluas 241.215,30 Km² (95,79%) sedangkan daratannya hanya seluas 10.595,41 Km² (4,21 %). Wilayah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 2.408 buah pulau besar dan kecil yang terletak satu dengan yang lainnya dihubungkan dengan perairan. Pulau-pulau yang tersebar pada umumnya merupakan sisa-sisa erosi atau pencetusan dari daratan pratersier yang membentang dari Semenanjung Malaysia sampai dengan Pulau Bangka dan Belitung. Beberapa pulau yang relatif besar diantaranya adalah Pulau Bintan yang saat ini menjadi pusat kerja sama IMS-GT, Pulau Batam Pusat Pengembangan Industri dan

Perdagangan, Pulau Rempang dan Galang (Barelang) merupakan Kawasan Perluasan Wilayah Industri Batam, Pulau Karimun sebagai bagian dari kawasan IMS-GT, Pulau Lingga, Gugusan Pulau Anambas serta Pulau Natuna sebagai kegiatan pengembangan mega proyek Gas Alam Cair.

Pada gugusan beberapa pulau kondisi daratannya berbukit-bukit dan landai di bagian pantainya, dengan ketinggian rata-rata berkisar antara 2 sampai 5 meter dari permukaan laut. Pulau yang sudah dihuni 425 buah sedangkan yang belum dihuni 1.583 buah pulau. Iklim di wilayah ini adalah merupakan iklim tropis basah dengan curah hujan rata-rata 2.214 mm, curah hujan tertinggi pada bulan Desember dan terendah pada bulan Agustus. Sedangkan temperatur tertinggi 32° C dan terendah 22° C dengan kelembaban udara 85%.

Wilayah Provinsi Kepulauan Riau secara administratif terdiri 5 (lima) kabupaten dan 2 (dua) kota; Kabupaten Bintan, Karimun, Natuna, Lingga, Kepulauan Anambas dan Kota Batam, Tanjungpinang. Jumlah penduduk Provinsi Kepulauan Riau tercatat saat ini (tahun 2011) berjumlah 1.453.073 jiwa dengan 395.000 Rumah Tangga. Secara nasional penduduk Provinsi Kepulauan hanya merupakan 6,4 persen dari jumlah penduduk Indonesia, dimana 58,73% bermukim di perkotaan dan selebihnya sebesar 41,27% tinggal di daerah pedesaan. Salah satu ciri kependudukan yang menonjol di Provinsi Kepulauan Riau yaitu penyebarannya yang tidak merata dan pada umumnya bermukim di sepanjang pinggiran pantai

serta di kawasan pusat-pusat pemerintahan. Pada umumnya penduduk di wilayah ini memiliki kesempatan terbuka untuk berusaha di semua sektor baik itu sektor pertanian, pertambangan dan galian, sektor industri pengolahan, sektor industri gas dan air minum, sektor bangunan, sektor perdagangan hotel dan restoran, sektor pengangkutan dan komunikasi, sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan serta jasa-jasa lainnya.

3. Aspek Sosial Budaya

Kebudayaan merupakan wujud identitas bangsa. Pembangunan identitas bangsa adalah unsur utama didalam pengembangan ketahanan nasional untuk mencapai Kesatuan Bangsa. Kepulauan Riau meskipun penduduknya berasal dari berbagai suku dan agama serta mempunyai adat dan istiadat yang berbeda, hal ini tidak mengurangi rasa persatuan di dalam kehidupan bermasyarakat. Oleh sebab itu segala warisan lama berupa Kebudayaan Daerah perlu terus dipertahankan, digali dan dikembangkan serta diperluaskan agar dapat dihayati oleh segenap lapisan masyarakat Indonesia, sehingga dapat tercapai suatu iklim dan lingkungan kehidupan yang lebih baik dan serasi.

Dan dengan adanya kesatuan budaya yang dianut bersama, maka masyarakat Melayu Kepulauan Riau memiliki suatu Kesatuan Budaya yang pada dasarnya satu tetapi penuh ragam dan variasinya. Kepulauan Riau kaya dengan sumber daya seperti bahasa Melayu (yang telah menjadi sumber Bahasa Indonesia), adat istiadat, perkawinan, pakaian, kesenian, permainan

rakyat dan sebagainya. Semakin ramai peneliti, budayawan baik dari dalam maupun luar negeri meneliti dan menggali kekayaan kebudayaan tersebut.

Mengingat keberadaan Kebudayaan Melayu Kepulauan Riau yang merupakan bagian budaya Melayu Serumpun agar tetap membahana di bumi segantang lada ini, maka Budaya Melayu yang ada di kawasan Kepulauan Riau perlu terus dikembangkan dalam menghadapi pengaruh asing yang terus masuk ke wilayah Republik Indonesia, agar jati diri Melayu tetap eksis sebagaimana kata pepatah “ Walau Surut Selat Malaka, Tak Melayu Hilang di Bumi”.

Perkembangan peradaban dan kemajuan teknologi yang begitu canggih dengan berbagai variasi yang mengarah sekularisme, perlu diantisipasi dengan mewujudkan suatu tatanan baru dalam dimensi budaya lokal Kepulauan Riau sebagai bentuk budaya agamis dan Islami. Suatu urgensi Kepulauan Riau perlu menata diri sebagai tonggak sejarah kebangkitan Budaya Melayu di Nusantara dalam abad millenium ke tiga. Hal ini dapat terwujud terutama setelah Kepulauan Riau memiliki otonomi penuh dalam mengelolah semua aspek sumber daya termasuk di dalamnya aspek Sosial Budaya.

4. Aspek Ekonomi

Wilayah Kepulauan Riau yang sebagian besar terdiri dari lautan menyimpan potensi perikanan yang sangat besar yang perlu dikembangkan dan dikelola secara lebih optimal. Dengan potensi yang menonjol bagi

masing–masing Kabupaten/Kota seperti potensi perikanan untuk Kabupaten Natuna, potensi industri dan pariwisata untuk Kota Batam, potensi perdagangan dan jasa untuk Tanjungpinang, potensi pariwisata dan industri untuk Bintan dan potensi industri berat dan *oil processing* untuk Karimun merupakan potensi ekonomi yang mendukung masing–masing Kabupaten/Kota.

Perlu digali potensi-potensi lainnya dari sudut pandangan kabupaten/kota. Dengan terbentuknya Provinsi akan memungkinkan menggali potensi lainnya dan membuat kesepakatan kerjasama dengan beberapa negara. Disamping itu dengan adanya Provinsi sendiri akan dapat lebih mengatasi perkembangan kabupaten/kota dengan rentang kendali yang lebih pendek/dekat sekaligus sebagai penyeimbang pembangunan antar kabupaten dalam wilayah ini.

5. Aspek Politik dan Ideologi

Dengan terbentuknya Provinsi, wilayah perbatasan Kepulauan Riau akan semakin terjamin perkembangan politik dan ideologinya, karena Gubernur sebagai Kepala Daerah Provinsi adalah juga Wakil Pemerintah Pusat di Daerah. Sehingga pengawasan pusat terhadap perkembangan politik dan pengaruh ideologi asing dari negara tetangga akan langsung terpantau oleh pemerintah pusat, karena Gubernurnya langsung berada benar–benar di daerah perbatasan dimaksud yang dapat segera dan langsung memantau dan melaporkan kepada pemerintah pusat.

6. Aspek Hankam

Kondisi geografis Kepulauan Riau yang berhadapan langsung dengan beberapa negara tetangga patut ditingkatkan kesiapan pertahanannya. Terutama kawasan Laut Cina Selatan adalah wilayah yang mengandung potensi konflik tinggi, seperti klaim Vietnam atas gugusan Kepulauan Natuna yang kaya akan bahan tambang minyak dan gas alam, serta berhadapan dengan kawasan konflik Spratley yang diklaim oleh beberapa negara Asia Tenggara.

Kabupaten Natuna yang merupakan salah satu kabupaten dalam provinsi Kepulauan Riau terletak jauh lebih ke Utara dibandingkan dengan Kalimantan Barat (Pulau Kalimantan). Daerah Kota Batam terletak tepat di depan negara Singapura, dan merupakan daerah pusat pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi di kawasan ini disamping Bintan.

Melihat cukup tingginya potensi konflik akibat letak geografis wilayah ini, maka sudah selayaknya dikembangkan berbagai instansi Hankam seperti Polda, Korem, Lantamal dan lain-lain. Untuk itu Provinsi Kepulauan Riau telah menyediakan lahan-lahan yang diperlukan untuk keperluan tersebut.

B. Gambaran Umum Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan

dalam penelitian (Hair et al,1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Adapun data tersebut meliputi:

1. Struktur Organisasi

Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau secara struktur organisasi berada di bawah Sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Riau. Biro Umum dipimpin oleh seorang Kepala Biro dengan pangkat/Eselon II (IV/b) yang pada saat penulis melakukan penelitian dijabat oleh Drs.H.Abdul Malik, MM. Dalam susunan organisasi Biro umum terdiri dari empat bagian dan 10 sub bagian, yaitu:

a. Bagian Keuangan Sekretariat;

- Sub Bagian Pembukuan dan Pelaporan
- Sub Bagian Verifikasi
- Sub Bagian Perjalanan Dinas

b. Bagian Tata Usaha;

- Sub Bagian Tata Usaha Gubernur
- Sub Bagian Tata Usaha Wakil Gubernur
- Sub Bagian Tata Usaha Biro,Kepegawaian dan Santel

c. Bagian Rumah Tangga;

- Sub Bagian Rumah Tangga Gubernur
- Sub Bagian Rumah Tangga Wakil gubernur

d. Bagian Akomodasi

- Sub Bagian Umum dan Transportasi

- Sub Bagian Akomodasi

1. Tugas Dan Fungsi Pegawai

Berdasarkan Peraturan daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, pada Pasal 95 menyebutkan tugas dan fungsi dari kepala biro dan masing-masing bidang dan Sub bidang di bawah Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepala Biro adalah pimpinan tertinggi yang mempunyai kewenangan mengelola sumber daya manusia/ pegawai di lingkungan Biro Umum. Secara umum tugas utamanya adalah melaporkan rencana kerja dan realisasi kegiatan baik berupa menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi dan pembinaan di bidang tata usaha keuangan sekretariat, urusan rumah tangga, tata usaha dan sandi dan telekomunikasi, serta kepegawaian.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Kepala Biro Umum mempunyai fungsi :

- 1) Pelaksanaan urusan penatausahaan keuangan sekretariat;
- 2) Pelaksanaan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan;
- 3) Pelaksanaan urusan surat menyurat dan kearsipan dinamis Daerah;
- 4) Penyelenggaraan urusan rumah tangga Pimpinan;
- 5) Pelayanan administrasi kepada Pimpinan Pemerintah Daerah;

- 5) Pelayanan administrasi kepada Pimpinan Pemerintah Daerah;
- 6) Pelaksanaan tugas lainnya di bidang umum yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Administrasi.

Dari uraian diatas terlihat, peran kepala biro umum sangat mutlak dan strategis. Berbagai urusan pemerintahan menjadi tanggung jawab untuk bisa dijalankan dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah tim kerja yang bisa hendaknya dikoordinir dengan baik sehingga tugas dan fungsinya sebagai pimpinan bisa berjalan dengan baik. Begitu kompleknya tugas dan fungsi sebagai penanggung jawab kegiatan di lingkungan Biro Umum, maka untuk memperlancar kegiatan kepala Biro Umum mengoperasionalkan struktur organisasi dibawahnya antara lain:

1. Bagian Keuangan Sekretariat

Bagian Keuangan Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan pembukuan dan pelaporan, verifikasi, dan Perjalanan Dinas. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bagian Keuangan Sekretariat mempunyai fungsi :

- a) Pelaksanaan Program di Bidang Keuangan Sekretariat;
- b) Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan administrasi keuangan;
- c) Pelaksanaan fasilitasi, koordinasi, dan pembinaan administrasi keuangan;

- e) Pelaksanaan kegiatan administrasi perjalanan dinas;
- f) Pelaksanaan tugas lain di bidang keuangan sekretariat yang diberikan oleh Kepala Biro

Dalam pelaksanaan kegiatannya, maka seorang kepala bagian keuangan kesekretariatan membawahi tiga sub bagian yang berada di bawahnya yaitu :

1. Bagian Keuangan

Bagian keuangan dalam mengoperasikan kegiatannya di bagi menjadi sub-sub bagian yaitu:

- (1) **Sub Bagian Pembukuan dan Pelaporan** mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan pengolahan bahan perumusan, kebijakan, fasilitasi, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan pembukuan dan laporan keuangan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang pembukuan dan pelaporan keuangan;
- b. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan pembukuan dan pelaporan keuangan;
- c. Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitas, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan pembukuan dan pelaporan keuangan;

- d. Menyiapkan dan melaksanakan administrasi pembukuan dan pelaporan keuangan;
 - e. Menerima, mencatat dan evaluasi seluruh laporan keuangan;
 - f. Melaksanakan penataan, menyimpan dan memelihara dokumen – dokumen pembukuan dan pelaporan keuangan
 - g. Melaksanakan penyusunan bahan laporan pelaksanaan program kegiatan bidang pembukuan dan pelaporan keuangan;
 - h. Pelaksanaan tugas lain di bidang pembukuan dan pelaporan keuangan yang diberikan oleh kepala bagian
- (2) **Sub Bagian Verifikasi** mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan mengolah bahan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan serta melakukan verifikasi laporan keuangan. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut:
- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang verifikasi keuangan;
 - b. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan laporan keuangan;
 - c. Menyiapkan dan melaksanakan fasilitas, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan laporan surat pertanggung jawaban keuangan ;
 - d. Menerima, mencatat dan melakukan verifikasi kelengkapan, kebenaran, keabsahan tanda bukti pengeluaran penyesuaian

- d. Menerima, mencatat dan melakukan verifikasi kelengkapan, kebenaran, keabsahan tanda bukti pengeluaran penyesuaian alokasi anggaran seluruh laporan surat pertanggungjawaban keuangan;
 - e. Mendaftarkan dan menerbitkan surat dokumen pengesahan laporan surat pertanggungjawaban;
 - f. Menerbitkan rekomendasi atas surat permintaan pembayaran dan penyaluran pembiayaan atas beban anggaran belanja daerah dan pembiayaan lain;
 - g. Menyimpan dan memelihara dokumen-dokumen verifikasi laporan surat pertanggung jawaban;
 - h. Melaksanakan penyusunan laporan pelaksanaan di bidang verifikasi laporan keuangan;
 - i. Melakukan tugas lain dibidang verifikasi laporan keuangan yang diberikan oleh Kepala Bagian ;
- (3) **Sub Bagian Perjalanan Dinas** mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan mengolah bahan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan perjalanan dinas. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :
- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang perjalanan dinas;
 - b. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan perjalanan dinas;

- c. Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitas, koordinasi dan pembinaan pelaksanaan perjalanan dinas;
- d. Menyiapkan dan menerbitkan Surat Perintah Tugas (SPT), Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD) dan perjalanan pindah tugas/mutasi sesuai nota persetujuan Sekretaris Daerah;
- e. Menyiapkan bahan rencana perhitungan biaya perjalanan dinas dan perjalanan pindah tugas/mutasi berdasarkan SPT dan SPPD sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- f. Merencanakan dan mengawasi atas pelaksanaan administrasi dan pencatatan : SKO, SPP, Buku Kas Umum, Buku Bank, Buku-buku Pembantu, Buku Panjar, Buku Pajak, Penyimpanan Pembayaran Uang, Laporan SPJ setiap bulan ke Biro Keuangan (bagian verifikasi); melaksanakan administrasi penomoran perjalanan dinas;
- g. Menerima, mencatat dan evaluasi kelengkapan dan keabsahan biaya perjalanan dinas seluruh laporan perjalanan dinas di lingkungan Sekretariat Daerah;
- h. Melaksanakan penataan, menyimpan, dan memelihara dokumen-dokumen pertanggungjawaban perjalanan dinas;
- i. Menyiapkan bahan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan dibidang perjalan dinas;

- j. Pelaksanaan tugas lain di bidang perjalanan dinas yang diberikan oleh Kepala Bagian.

Dari penjelasan diatas, bagian keuangan secara umum oleh pimpinan diberikan kewenangan untuk mengelola dan menjalankan tugas dan fungsi di bidang keuangan, mengatur urusan mengenai administrasi keuangan di lingkungan Biro umum sehingga semua potensi pemasukan dan pengeluaran dapat terarah sesuai kebijakan yang berlaku.

2. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitasi dan pembinaan pengelolaan administrasi Tata Usaha Pimpinan, kepegawaian dan sandi. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perencanaan kegiatan bidang Tata Usaha;
- b. Pelaksanaan administrasi pimpinan;
- c. Pelaksanaan administrasi kepegawaian;
- d. Pelaksanaan administrasi fungsi sandi;
- e. Pelaksanaan teknis sandi dan pemeliharaan jaringan;
- f. Melaksanakan tugas lainnya di bidang tata usaha yang diberikan oleh Kepala Biro.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, maka sering kepala bagian tata Usaha membawahi tiga sub bagian yang berada di bawahnya yaitu :

(1) **Sub Bagian Tata Usaha Gubernur** mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan administrasi Gubernur. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pekerjaan dan kegiatan melayani kebutuhan administrasi ruang kerja Gubernur;
- b. Menyiapkan bahan petunjuk pelaksanaan kegiatan ketatausahaan Gubernur;
- c. Mengatur jadwal acara yang telah mendapat persetujuan Gubernur;
- d. Mengadakan koordinasi dengan tata usaha Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah, Asisten, serta dinas instansi di lingkungan Pemerintahan provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan bidang tugasnya untuk kelancaran tugas Gubernur;
- e. Mengatur tamu-tamu Gubernur secara koordinasi;
- f. Megkoordinir staf pribadi dan ajudan Gubernur;
- g. Memelihara kebersihan dan perlengkapan ruang kerja Gubernur;

(2) **Sub Bagian Tata Usaha Wakil Gubernur** mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan koordinasi, fasilitas dan pembinaan administrasi Gubernur. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut;

- a. Melaksanakan pekerjaan dan kegiatan seta melayani kebutuhan administrasi ruang kerja Wakil Gubernur
- b. Mengadakan koordinasi dengan Tata Usaha Gubernur, Sekretaris Daerah, Asiten serta Dinas Intansi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau sesuai dengan bidang tugasnya, untuk kelancaran tugas wakil Gubernur;
- c. Menyiapkan bahan petunjuk pelaksanaan kegiatan ketatausahaan Wakil Gubernur;
- d. Mengatur jadwal acara yang telah mendapat persetujuan Wakil Gubernur;
- e. Mengatur tamu-tamu Wakil Gubernur secara kedinasan;
- f. Mengkoordinir staf sekretariat Wakil Gubernur dan ajudan Wakil Gubernur;
- g. Memelihara kebersihan dan perlengkapan ruangan kerja Wakil Gubernur;
- h. Mengontrol peralatan elektronik/listrik serta keamanan dan kenyamanan ruangan kerja Wakil Gubernur;

- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro maupun Kepala bagian

(2) Sub Bagian Tata Usaha Biro, Kepegawaian dan Sandi

mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan administrasi kepegawaian dan pelaksanaan pelayanan fungsi sandi di lingkungan Sekretariat Daerah. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sbagai berikut:

- a. Menerima dan mengandalkan surat-surat serta menyampaikan kepada yang berkepentingan;
- b. Mengarahkan serta mencatat dalam kartu kendali sebelum disampaikan ke unit pengolah;
- c. Memberi pelayanan pengaturan, pemberian nomor surat serta pengaturan pemakaian stempel dinas dan jabatan kepada semua satuan kerja di lingkungan Setda. Provinsi Kepulauan Riau;
- d. Mengendalikan, mengatur serta mengirim naskah dinas;
- e. Menyelenggarakan secara khusus cara penyimpanan, pemeliharaan naskah dinas rahasia dan menyampaikan kepada yang berkepentingan;
- f. Menerima arsip-arsip dari satuan kerja lain untuk diproses dan menyelenggarakan secara khusus cara penyimpanan,

pemeliharaan, perawatan dan penemuan kembali arsip in aktif;

- g. Memelihara arsip statis sebelum diserahkan ke kantor arsip nasional/ arsip daerah;
- h. Melaksanakan pengetikan dan penggandaan naskah dinas yang perlu diperbanyak baik yang menggunakan mesin tik, computer dan mesin photo copy;
- i. Menyusun hasil-hasil penggandaan serta menjilidnya menurut ukuran dan bentuk yang diharapkan;
- j. Memberikan pelayanan penggandaan kepada semua satuan organisasi kerja di lingkungan Setda. Provinsi Kepulauan Riau;
- k. Menjaga semua arsip naskah dinas yang direproduksi maupun yang digandakan;
- l. Mengatur memeriksa surat-surat yang ditandatangani oleh Pimpinan serta menyimpan dan memelihara catatan-catatan arsip, buku-buku, dokumentasi yang menjadi tanggungjawab Pimpinan;
- m. Memberikan pelayanan dan mengatur para tamu yang akan menghadap Pimpinan;
- n. Mengatur jadwal acara yang telah mendapat persetujuan Pimpinan;

- o. Melaksanakan tugas lain dibidang tata usaha biro yang diberikan oleh kepala bagian.
- b. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang kepegawaian dan sandi;
- c. Melaksanakan pendataan pegawai dan menyusun data kepegawaian serta menyusun Daftar Urut kepangkatan Pegawai Negri Sipil (PNS);
- d. Menyiapkan bahan perencanaan pendidikan penjenjangan dan teknis lainya bagi pegawai yang memenuhi ketentuan yang berlaku;
- e. Menyiapkan dan memproses usulan kenaikan pangkat PNS di lingkungan Sekretariat Daerah;
- f. Menyiapkan dan memproses usulan kenaikan gaji berkala, surat izin cuti PNS di lingkungan Sekretariat Daerah;
- g. Menyiapkan bahan proses pengajuan permintaan kartu pegawai(Karpeg) dan Kartu Suami(Karsu) dan kartu istri (Karis) di lingkungan Sekretariat Daerah;
- h. Menyiapkan bahan proses mutasi / pindah tugas pegawai antar biro di lingkungan Sekretariat daerah, dari Sekretariat Daerah ke/antar satuan kerja perengakat daerah Provinsi, Kabupaten/Kota melalui Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Riau;

- i. Menyiapkan bahan pelaksanaan pembinaan kesejahteraan pegawai dan menyelenggarakan segala usaha pemenuhan kebutuhan yang bersifat non material bagi pegawai dan keluarganya di lingkungan Sekretariat Daerah, seperti; kesenian, olahraga, asuransi kesehatan (Askes), tabungan asuransi Pensiun (Raspen), rekreasi dan lain-lainnya;
- j. Menyiapkan bahan usulan PNS yang memenuhi persyaratan untuk mendapatkan tanda kehormatan Satya Lencana (10,20,dan 30 tahun) ke Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Riau;
- k. Mengkoordinasikan pelaksanaan apel pagi, menyediakan dan merekap daftar hadir di lingkungan Sekretariat Daerah;
- l. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyelidikan dan menyusun laporan hasil penyelidikan pelanggaran disiplin serta menyiapkan konsep keputusan Gubernur Kepulauan Riau tentang penjatuhan hukuman disiplin PNS/Honorar di lingkungan Setda Provinsi Kepulauan Riau;
- m. Melaksanakan koordinasi dan fasilitas pelayanan fungsi sandi;
- n. Melaksanakan administrasi fungsi sandi;
- o. Melaksanakan operasional fungsi sandi;
- p. Melaksanakan pembinaan pegawai pelaksana fungsi sandi;

- q. Mengurus menyelesaikan administrasi telekomunikasi dan instansi terkait;
- r. Melaksanakan pengajuan kebutuhan sarana / barang-barang yang diperlukan bagian santel;
- s. Melaksanakan penyusunan daftar inventaris sarana/alat komunikasi yang menjadi tanggungjawab santel;
- t. Menyiapkan laporan berkala pelaksanaan fungsi santel dan barang-barang yang menjadi tanggungjawab bagian santel;
- u. Melaksanakan pengawasan dan pemeliharaan ketertiban dan kebersihan ruang operasional kerja sandi;
- v. Mengatur penyelenggaraan Teknis Oprasional Sarana Komunikasi telepon, faximili dan jaringan Komunikasi Pusat dan Daerah/JARKOMPUSD;
- w. Membuat Laporan Kegiatan di bidang tugasnya, sebagai bahan informasi dan pertanggung jawaban kepada atasan;
- x. Mengamankan lalu lintas pemberitaan, operasi dan keamanan pesawat di seluruh jaringan telekomunikasi di lingkungan Sekretariat Daerah;
- y. Memelihara, menyimpan, menjaga kerahasiaan dan mengamankan dokumentasi dan alat-alat Sandi;
- z. Melaksanakan tugas lain dibidang kepegawaian Sekretariat dan administrasi sandi yang di berikan oleh kepala bagian;

Sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah di kemukakan, dapat dilihat pengelolaan administrasi menjadi suatu hal yang penting oleh karena itu di menjadi tanggung jawab Bagian Tata Usaha untuk mengaktualisasikan kegiatan tersebut, adminstrasi dimaksud dimulai dari pelayanan sampai pada pengarahan langsung dari masing-masing bidang yang tentunya sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah diberikan.

3. Bagian Rumah Tangga

Bagian Rumah Tangga mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan urusan rumah tangga Kepala Daerah, transportasi, Akomodasi dan urusan umum lainnya.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Rumah Tangga mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perencanaan program kegiatan bagian rumah tangga;
- b. Penyelenggaraan urusan Rumah Tangga Kepala Daerah;
- c. Penyelenggaraan urusan Umum dan Transportasi;
- d. Penyelenggaraan urusan Akomodasi;
- e. Pelaksanaan kegiatan penyediaan dukungan dan fasilitas yang diperlukan Pemerintah Daerah, Tamu Daerah pihak lain yang ditetapkan Pimpinan;

f. Pelaksanakan tugas lainnya di bidang rumah tangga yang diberikan oleh Kepala Biro.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, maka seorang kepala Bagian Rumah tangga membawahi tiga sub bagian yang berada di bawahnya yaitu:

(1) Sub Bagian Rumah Tangga Gubernur mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitas penyelenggaraan segala urusan rumah tangga Gubernur. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang urusan rumah tangga Gubernur;
- b. Menyiapkan dan melaksanakan pelayanan kebutuhan rumah tangga Gubernur;
- c. Menyiapkan fasilitas ruangan dan sarana lainnya untuk pertemuan acara rapat dan pelayanan tamu-tamu Gubernur;
- d. Menyiapkan dan mengelola barang-barang inventaris rumah tangga Gubernur;
- e. Menyiapkan dan mengatur konsumsi untuk pertemuan / acara rapat dan tamu-tamu Gubernur;
- f. Mengurus barang-barang / bagasi untuk keperluan keberangkatan Gubernur dibandara;

- g. Menangani fasilitas dan sarana listrik, telepon, AC, Air PAM/Sumur dan perlengkapan lainnya;
- h. Mengatur, mengarahkan dan mengawasi para pekerja di rumah dinas kediaman Gubernur;
- i. Mengatur dan mengawasi kebersihan taman dan halaman dilingkungan rumah dinas Gubernur;
- j. Mengkoordinasikan pemeliharaan rumah dinas Gubernur;
- k. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengamanan rumah dinas Gubernur;
- l. Melaksanakan tugas lain dibidang rumah tangga Gubernur yang diberikan oleh Kepala Bagian.

(2) Sub Bagian Rumah Tangga Wakil Gubernur mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pasilitas penyelenggaraan segala urusan rumah tangga Gubernur. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang urusan rumah tangga Wakil Gubernur;
- b. Menyiapkan dan melaksanakan pelayanan kebutuhan rumah tangga Wakil Gubernur;
- c. Menyiapkan fasilitasi ruangan dan sarana lainnya untuk pertemuan acara rapat dan pelayanan tamu-tamu Wakil Gubernur;

- d. Menyiapkan dan mengelola barang-barang inventaris rumah tangga Wakil Gubernur;
- e. Menyiapkan dan mengatur konsumsi untuk pertemuan / acara rapat dan tamu-tamu Wakil Gubernur;
- f. Mengurus barang-barang/bagasi untuk keperluan keberangkatan Wakil Gubernur dibandara;
- g. Menangani fasilitas dan sarana listrik, telepon, AC, Air PAM/Sumur dan perlengkapan lainnya;
- h. Mengatur, mengarahkan dan mengawasi para pekerja dirumah dinas kediaman Wakil Gubernur;
- i. Mengatur dan mengawasi kebersihan taman dan halaman dilingkungan rumah dinas Wakil Gubernur;
- j. Mengkoordinasikan pemeliharaan rumah dinas Wakil Gubernur;
- k. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengamanan rumah dinas kediaman Wakil Gubernur;
- l. Melaksanakan tugas lain dibidang rumah tangga Wakil Gubernur yang diberikan oleh kepala bagian.

Dari uraian tugas dan fungsi Bagian rumah tangga diatas, dapat di simpulkan selain menjalankan fungsi keuangan dan administrasi, pimpinan Biro umum juga bertanggung jawab terhadap segala bentuk aktifitas dalam rangka memberikan

pelayanan mengenai urusan rumah tangga pejabat di baik berupa kebutuhan rumah tangga kediaman dinas dan kantor maupun konsumsi kegiatan atau acara-acara resmi ke gubernur.

Tentu saja kegiatan bagian rumah tangga menjadi penting sehingga menciptakan kenyamanan khususnya jamuan bagi tamu-tamu pemerintahan maupun rutinitas urusan rumah tangga ke gubernuran itu sendiri.

4. Bagian Akomodasi

Bagian Akomodasi mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitasi penyediaan akomodasi dan fasilitas lain yang diperlukan pemerintah Daerah, tamu daerah dan pihak lain. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang akomodasi;
- b. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan dan pelayanan akomodasi untuk keperluan Pemerintah Daerah, tamu daerah dan pihak-pihak lain yang ditetapkan pimpinan;
- c. Mengkoordinasikan dan melaksanakan pembinaan tenaga pegawai yang menangani/mengurus pelayanan akomodasi;
- d. Melakukan pengawasan pelaksanaan pelayanan akomodasi bagi pemerintah daerah, tamu daerah dan pihak lain;

- e. Melaksanakan koordinasi dengan pihak ketiga yang bergerak di bidang akomodasi;
- f. Menyiapkan bahan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan bidang akomodasi;
- g. Melaksanakan tugas lain dibidang Akomodasi yang diberikan oleh Kepala Bagian;

Dalam pelaksanaan kegiatannya, maka seorang kepala bagian tata Usaha membawahi tiga sub bagian yang berada di bawahnya yaitu :

(1) **Sub Bagian Umum dan transportasi** mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitas urusan umum dan transportasi yang diperlukan rumah tangga kepala daerah, Pemerintah Daerah, tamu daerah, dan pihak-pihak lain. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- b. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang umum dan transportasi;
- b. Mengkoordinasikan dan fasilitas tempat, ruangan, saran pendukung lainnya untuk pelaksanaan pertemuan rapat/upacara;
- c. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelayanan angkutan dan transportasi untuk keperluan Pemerintah daerah, tamu Daerah dan pihak-pihak lain yang ditetapkan oleh Pimpinan;
- d. Mengurus surat-surat kelengkapan kendaraan dinas seperti : STNK, jasa Raharja Pajak dan lain-lain atas nama dinas

- e. Mengkoordinasikan penggunaan, pengurusan, pemeliharaan dan perawatan semua kendaraan yang diserahkan kepada Biro Umum;
- f. Mengkoordinasikan dan membina para pengemudi kendaraan dinas di lingkungan Sekretariat Daerah;
- g. Mengkoordinasikan penyediaan fasilitasi yang diperlukan Pemerintah Daerah tamu Daerah dan pihak-pihak lain yang ditetapkan oleh Pimpinan;
- h. Menyiapkan bahan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan bidang umum dan transportasi;
- i. Melaksanakan tugas lain di bidang umum dan transportasi yang diberikan oleh Kepala Bagian;

(2) Sub Bagian Akomodasi mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan fasilitasi penyediaan dukungan akomodasi dan fasilitasi lain yang diperlukan Pemerintah Daerah, tamu daerah dan pihak lain. Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang akomodasi;
- b. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan pelayanan akomodasi untuk keperluan Pemerintah Daerah, tamu Daerah dan pihak-pihak lain yang ditetapkan pimpinan;

- c. Mengkoordinasikan dan melaksanakan pembinaan tenaga pegawai yang menangani/mengurus pelayanan akomodasi;
- d. Melakukan pengawasan pelaksanaan pelayanan akomodasi bagi Pemerintah, tamu daerah dan pihak lain;
- e. Melaksanakan koordinasi dengan pihak ketiga yang bergerak di bidang akomodasi;
- f. Menyiapkan bahan penyusunan laporan pelaksanaan program kegiatan bidang akomodasi;
- g. Melaksanakan tugas lain dibidang akomodasi yang diberikan oleh Kepala Bagian.

Transportasi menjadi suatu hal yang sangat penting, dalam hal ini pimpinan dilingkungan biro umum harus mampu mengkoordinir dan memenuhi kebutuhan. Penggunaan mobil dinas, bus dinas dan kendaraan angkutan lainnya yang menjadi aset pemerintah daerah harus bisa dikelola dengan baik. Hal ini perlu dalam rangka menjaga keamanan dan kenyamanan pengguna.

Dari tugas dan fungsi organisasi di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, maka sudah menjadi kewajiban Sumber Daya Manusia organisasi untuk menjalankan peran dan fungsi masing-masing sehingga keberhasilan organisasi bisa tercapai dengan baik. Pimpinan memegang peran penting dalam mengaktualisasikan semua aspek kerja bawahannya dan menjadi tanggungjawab penuh dalam hal pengambilan kebijakan organisasi.

B. Hasil Penelitian

Peneliti akan mengemukakan data penelitian yang merupakan hasil yang telah di dapat dari objek penelitian mulai dari bulan April 2012 sampai juni 2012, hal ini penulis uraikan secara langsung sesuai dengan konsep oprasional yang penulis gunakan. Adapun hasil dari penelitian peneliti ini sesuai dengan kemampuan yang penulis miliki. Berikut ini akan dijelaskan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil wawancara dan observasi yang telah peneliti lakukan.

1. Gaya Kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

Kepala Biro umum dalam kedudukannya sebagai unsur pemimpin tertinggi di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, tentu saja memainkan peranan penting terutama dalam hal memotivasi sekaligus mengendalikan bawahan atau para pegawainya. Pimpinan dituntut memiliki suatu gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pegawainya. Gaya yang kita pahami sesuai dengan bab sebelumnya merupakan cara, ciri khas, kebiasaan, atau karakteristik seseorang dalam berperilaku.

Suatu organisasi pasti mempunyai tujuan tertentu dan untuk mewujudkan tujuan tersebut tergantung pada kemampuan pemimpin dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkan dan mengkoordinasikannya. Disini tercermin bahwa betapa besar peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi karena salah satu tugas yang sangat sulit adalah mengkoordinasikan manusia yang dipimpinnya kearah tujuan dan sasaran organisasi. Permasalahan dalam

penelitian ini adalah bagaimana jarak gaya dan upaya kepala Biro umum mengkoordinasikan manusia yang dipimpinnya (pegawainya) agar dapat meningkatkan motivasi kerja mereka di lingkungan Biro umum Provinsi Kepulauan Riau. Maka dari itu tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya dan cara memimpin di lingkungan Biro umum Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam upaya peningkatan produktifitas kerja, sistem dan struktur kerja harus disusun dengan jelas dan semangat kerja para pegawai sebisa mungkin dioptimalkan. Sebagaimana definisi pemimpin sebagai seorang penggerak dan motivator, kepala biro umum selaku pemimpin harus dapat menggerakkan para pegawainya agar bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran tertentu.

Setelah peneliti melakukan penelitian dan telah melakukan wawancara serta observasi kepada sejumlah pegawai yang dijadikan informan di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, maka dapat diketahui hasil jawaban responden. Untuk menganalisa gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, maka penulis rumuskan sesuai dengan variabel penelitian berikut:

1) Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya.

Tingkat kepatuhan bawahan dalam hal ini pegawai yang berada di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau terhadap gaya kepemimpinan, dimaksudkan antara lain pegawai mendapatkan pengarahan atau bimbingan sehingga bisa menjalankan tugas dan tanggung jawab

yang telah diberikan secara baik, sekaligus mencakup kesigapan pegawai dalam mengimplementasikan bimbingan dan pengarahan pimpinan sehingga bisa mengoptimalkan pekerjaan.

Untuk melihat jawaban responden mengenai Tingkat kepatuhan pegawai ini, penulis telah mewawancarai informan mengenai kesesuaian bimbingan atasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berikut hasil wawancaranya:

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan di biro umum dominan informan memberikan jawaban yang hampir sama yaitu pimpinan kurang memberikan bimbingan kepada bawahan sehingga bawahan merasa tidak diperhatikan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan yang ada di biro umum seharusnya cepat diselesaikan sering menjadi terhambat karena keinginan pimpinan tidak sesuai dengan yang dilakukan bawahan.

Dalam kaitannya dengan jawaban responden diatas, dapat penulis berikan informasi yang disampaikan informan sebagai berikut :

Seorang informan pada Bagian Tata Usaha mengatakan:

“ Perintah yang diberikan sering tidak jelas sehingga banyak kesalahan, bimbingan juga tidak dilakukan, yang ada hanya sejumlah pekerjaan yang harus di siapkan”. (hasil wawancara, 26 April 2012)

Masih dengan pertanyaan yang sama informan lain mengatakan:

“Kami dianggap sudah mengerti dengan apa yang diperintahkan, kami pernah mendapatkan teguran tapi bukan arahan atau bimbingan terkadang sangat sulit mendefinisikan maksud dan keinginan pimpinan” (hasil wawancara, 26 April 2012)

Informan lain juga mengatakan hal yang hampir sama yaitu:

“Pimpinan memiliki tanggung jawab dan peran penting dalam mengarahkan semua pekerjaan yang kami lakukan, seingat saya kalo untuk arahan beliau (pimpinan) jarang kami dapatkan namun hanya sebatas koreksi atau teguran yang sering diberikan pada saat kami menghadap untuk minta persetujuan untuk melakukan sesuatu kegiatan.”(hasil wawancara, 26 April 2012)

Informan lain di bagian keuangan juga mengatakan hal yang hampir sama:

“Saya jarang sekali diberikan petunjuk dan diarahkan, cenderung kalo pun ada arahan itu sifatnya permintaan, untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas dasar perintah beliau, sedangkan mengenai pekerjaan yang kami lakukan hanya di koreksi dan diberikan saran saja, ini mungkin karena beliau lebih mempercayai kami.”(hasil wawancara, 26 April 2012)

Masih dengan jawaban yang hampir sama:

“Lemahnya bimbingan dan pengarahan pimpinan saya rasakan, pekerjaan sesuai perintah dan jika salah maka akan dikoreksi beliau dan diperbaiki” (hasil wawancara, 26 April 2012)

Prilaku pimpinan yang hendaknya memiliki kemampuan melakukan kegiatan mengarahkan dan mempengaruhi suatu komunitas dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Apa yang diperlihatkan pimpinan menunjukkan prilaku yang belum mampu menciptakan hubungan kerja yang baik dengan mempolakan pemberian bimbingan dan prosedur yang jelas. Masih belum kelihatan prilaku perhatian dan sikap kesetiakawanan, bersahabat dan kehangatan di dalam hubungan kerja. Usaha-usaha pemberian bimbingan semestinya menjadi perhatian oleh pimpinan sehingga kepemimpinan yang dijalankan berjalan secara efektif.

Setelah mengetahui jawaban responden tentang kesesuaian bimbingan atasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, juga perlu mengetahui jawaban responden tentang kepatuhan bawahan terhadap pemberian pekerjaan dari atasan, dari sejumlah informan yang di wawancarai maka hasilnya secara dominan pegawai mengatakan kalo gaya kepemimpinan di Biro umum Provinsi Kepulauan Riau juga belum sesuai dengan harapan pegawai.

Seorang informan di Bagian rumah tangga mengatakan:

“Kami menganggap setiap pekerjaan yang di berikan pimpinan selalu tidak konsisten terhadap pelaksanaan pemberian tugasnya yang tidak memperhatikan kondisi dan keadaan yang direncanakan”.(hasil wawancara, 26 April 2012)

Informan juga di Bagian Rumah Tangga juga mengatakan :

“Saya sering tidak memahami tugas yang diberikan atasan karena tidak sesuai dengan kemampuan dan bidang saya sehinga sulit untuk di implementasikan, hal ini terkadang menjadikan pekerjaan rutinitas yang saya lakukan menjadi terhambat dan menumpuk”.(hasil wawancara, 26April 2012)

Selain hal diatas, hasil wawancara kepada sejumlah informan, dominan mengatakan hal yang sama yaitu mereka sering tidak patuh terhadap pimpinan, sebagai contoh beberapa hasil wawancara berikut ini:

Informan di Bagian akomodasi mengatakan :

“Banyak kebijakan yang diambil mendapat perubahan atau koreksi pimpinan, terkadang masukan dan arahan beliau berdasarkan keinginan individu dan bukan profesionalisme kerja, jujur banyak hal yang kami laksanakan bukan atas dasar kepatuhan namun lebih cenderung atas dasar tekanan atasan terhadap bawahan.”(hasil wawancara, 26April 2012)

Kondisi diatas tentunya tiak akan terjadi jika pimpinan konsekuen dengan fungsi-fungsi sumber daya organisasi yang ada. Pimpinan hendaknya jeli dalam hal melihat kondisi dan keadaan dalam pekerjaan, sehingga tidak muncul ancaman bagi pegawai. Kecendrungan mendiamkan sebuah permasalahan akan mempengaruhi produktifitas bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Setelah mengetahui jawaban responden tentang kepatuhan bawahan terhadap pemberian pekerjaan dari atasan, juga diketahui jawaban responden tentang tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai dimana gaya kepemimpinan dalam hal tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai dominan informan memberikan jawaban yang sama yaitu karena pegawai menganggap bahwa atasan selalu memberikan perintah dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang dan kemampuan pegawai, sehingga pegawai merasa terbebani dan tidak dapat menyelesaikan tugas yang seharusnya dikerjakan olehnya dengan cepat.

Hasil wawancara kepada informan di Bagian Akomodasi sehubungan dengan kepuasan hasil kerja, memberikan jawaban bahwa:

“Tugas dan tanggung jawab yang sudah dikerjakan sampai saat ini berjalan sesuai rencana, namun demikian tidak semua rencana yang kami susun diterima dan di rekomendasikan menjadi pekerjaan dan sebaliknya sejumlah pesanan dan masukan yang terpaksa harus rencanakan untuk kami jalankan” (hasil wawancara, 30 April 2012)

Disamping itu selain tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai juga perlu diketahui pemberian tugas yang diberikan oleh atasan terhadap kemampuan bawahannya, dapat dilihat bahwa juga dominan informan memberikan jawaban yang sama yaitu pemberian tugas yang diberikan oleh pimpinan terhadap kemampuan bawahannya tidak tepat dari latar belakang kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, karena banyak bawahan yang ditempatkan di bidang-bidang kerja diluar kemampuan dan pengetahuan pegawai. Dengan demikian akan menghambat pelaksanaan kinerja pemerintah, sehingga suatu pekerjaan sulit untuk dicapai dengan cepat, tepat dan mudah.

Hal tersebut dapat dilihat dari sejumlah informan di bagian Keuangan kesekretariatan yang di wawancara yang mengatakan:

“Masih ada pegawai yang tidak bisa bekerja dan melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya, hal ini akibat dari adanya rekomendasi penempatan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan tidak sesuai dengan keahlian”(hasil wawancara, 30April 2012)

Dari jawaban-jawaban reponden yang terkait dengan Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya di atas, selanjutnya dapat dilihat secara keseluruhan yang terangkum berikut dapat diketahui bahwa kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dilihat dari sub variabel dalam Tingkat Kepatuhan Bawahan Dalam Menjalankan Pekerjaannya Terhadap Pemimpinnya dapat dikatakan belum berjalan secara baik. Kurang baiknya kepemimpinan dilihat dari tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya

terhadap pemimpinnya karena masih belum tercipta penempatan dan pembagian tugas yang sesuai oleh pegawai atau bawahan. Pimpinan dinilai lemah mengawasi kinerja bawahan, sehingga pegawai tidak akan terlihat patuh apabila ada atasan selalu menggunakan kekuasaan dan kepentingan dalam merialisasikan sebuah pekerjaan dan melihat dengan sikap biasa saja. Hal ini bisa menyebabkan hasil pekerjaan yang seharusnya sesuai dengan harapan tidak bisa terialisasi dengan sempurna. Kondisi seperti ini memperlihatkan jika gaya kepemimpinan di biro umum Provinsi Kepulauan Riau cenderung mengedepankan pola gaya kepemimpinan yang dominan transaksional.

2) Tingkat Kejelasan Struktur Tugas

Tingkat kejelasan struktur tugas dimaksudkan bahwa pimpinan mampu memberikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan dengan jelas sehingga mereka para bawahan dapat mengetahui daerah kerja mereka dan mempermudah pencapaian tujuan yang maksimal.

Untuk melihat jawaban responden mengenai tingkat kejelasan struktur tugas, penulis memberikan pertanyaan kepada responden mengenai pelaksanaan kinerja bawahan dilihat dari kejelasan struktur tugas.

Dari hasil wawancara terhadap informan, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan dalam hal pelaksanaan kinerja bawahan dilihat dari kejelasan struktur tugas dominan memberikan jawaban yang hampir sama yaitu kenyataanya di setiap pegawai cenderung bekerja tanpa adanya penetapan

tugas yang jelas, sehingga tidak ada beban dan tanggung jawab yang harus mereka jalankan, hal ini karena atasan kurang teliti dalam melakukan pengawasan dan penetapan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Hal ini mengakibatkan sejumlah pegawai atau bawahan tidak dapat melakukan pekerjaan dan hanya menunggu arahan.

Dari beberapa wawancara terhadap informan di Bagian Tata Usaha memberikan jawaban antara lain:

“Saya kurang memahami benar pekerjaan yang diberikan, karena mengunggu perintah saja sehingga sulit untuk mengetahui tugas kami secara baik karena tergantung perintah”(hasil wawancara, 30 April 2012)

Ternyata salah satu faktor penyebabnya adalah masih terjadinya gaya pimpinan yang menempatkan sejumlah pegawai berdasarkan keinginan dan bukan kebutuhan, kedekatan emosional lebih diutamakan dari profesional individu pegawai.

Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mampu melihat potensi dan kemampuan sumber daya organisasi. Menempatkan tugas dan tanggung jawab hendaknya berdasarkan prinsip profesional dan bertanggung jawab. Memberdayakan fungsi struktur organisasi mutlak diperlukan dalam rangka menggerakkan aktifitas pegawai yang lainnya.

Untuk jawaban responden tentang pelaksanaan kinerja bawahan dilihat dari kejelasan struktur tugas, juga perlu mengetahui jawaban responden tentang kemampuan atasan dalam menetapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan, dari jawaban sejumlah informan maka

dominan mengatakan kepatuhan bawahan terhadap pemberian pekerjaan dari atasan masih sulit di implementasikan karena pimpinan cenderung tidak konsisten dalam menempatkan pemberian tugas kepada bawahan. (hasil wawancara, 30 April 2012).

Prinsipnya sebuah organisasi akan berjalan dengan baik jika tujuan dan sasarannya jelas. Berbeda dengan kondisi yang terjadi di lingkungan biro umum, memperlihatkan kewenangan seorang pimpinan terkadang cenderung bersikap pribadi dan mempergunakan kewenangan beliau dalam mengaktualisasikan perintah, in konsistensya seorang pemimpin akan berdampak buruk bagi organisasi secara keseluruhan.

Setelah mengetahui jawaban responden tentang kepatuhan bawahan terhadap pemberian pekerjaan dari atasan diatas, juga perlu diketahui jawaban responden tentang tingkat kesesuaian tugas yang diberikan atasan terhadap hasil kerja pegawai dapat dilihat bahwa dari jawaban sejumlah informan dominan memberikan jawaban pegawai menganggap bahwa atasan kurang mampu melihat dan menetapkan suatu ketetapan yang mengarah kepada pencapaian tujuan, menurut pegawai pelaksanaan kerja yang mereka lakukan hanya berdasarkan apa yang harus dilakukan bukan dari perintah dan ketetapan atasan, selain itu. (hasil wawancara, 30 April 2012)

Di sini terlihat lemahnya peranan pemimpin, tidak termotivasinya pegawai untuk berusaha terbaik dalam menjalankan pekerjaan salah satunya disebabkan pimpinan yang tidak mahu tahu atau kurang merespon atas hasil

kerja bawahannya. Hal ini jika terus berlanjut akan mempengaruhi produktifitas organisasi.

Disamping itu selain melaksanakan kewenangan yang dilakukan pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan oleh atasan juga perlu diketahui kemampuan atasan dalam menetapkan kewenangan kepada bawahannya, dari jawaban sejumlah informan masih dominan mengatakan kemampuan atasan dalam menetapkan kewenangan kepada bawahannya sering tidak sesuai dengan yang seharusnya, dan selalu kewenangan tersebut tidak jelas diberikan kepada siapa, atasan cenderung memberikan kewenangan bukan berdasarkan keahlian akan tetapi berdasarkan kedekatan. Ketika kewenangan tersebut akan menghasilkan keuntungan yang besar maka akan diberikan kepada orang-orang yang dekat dengannya. (hasil wawancara, 30 April 2012).

Sikap dan perilaku pimpinan yang lebih mengedepankan pola nepotisme dalam memberikan perintah dan kewenangan, akan berakibat hilangnya semangat kerja bagi pegawai lainnya. Dari jawaban-jawaban responden diatas, yang terkait dengan Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya, selanjutnya dapat dilihat secara keseluruhan hasil yang dilihat dari sub variabel Tingkat Kejelasan Struktur Tugas di kategorikan masih belum berjalan dengan baik, dimana pengaruh pimpinan masih terkesan sepihak. Mengingat hal ini merupakan

hal yang sangat penting sehingga tidak ada lagi bawahan tidak tahu untuk melakukan pekerjaannya. Kondisi yang terjadi terlihat banyak pegawai atau bawahan yang tidak bekerja dan santai dan mengganggu perintah. Hal ini mengakibatkan hasil pekerjaan yang seharusnya sesuai dengan harapan tidak bisa teralisasi dengan sempurna. Kondisi seperti ini memperlihatkan gaya kepemimpinan cenderung mengedepankan pola gaya kepemimpinan yang dominan transaksional dimana bentuk gaya kepemimpinannya yang memaksakan kehendak dengan mendahulukan kepentingan pribadinya atau golongannya dengan segala risiko apa pun.

3) Tingkat Ketepatan Penggunaan Otoritas Dan Kekuasaan Secara Formal Yang Diterapkan Pada Posisi Pemimpin.

Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal yang diterapkan pada posisi pemimpin dimaksudkan bahwa atasan mampu memimpin dengan otoritas yang dimilikinya dalam bertindak dan menetapkan kebijakan kearah yang menuju penyampaian tujuan organisasi.

Untuk melihat jawaban informan mengenai Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal yang diterapkan pada posisi pemimpin, penulis memberikan pertanyaan kepada informan mengenai kejelasan wewenang sesuai kemampuan yang ditetapkan atasan kepada bawahannya. Dari hasil wawancara kepada sejumlah informan, maka secara dominan mengatakan jawaban yang hampir sama yaitu dalam hal kejelasan wewenang sesuai kemampuan yang ditetapkan atasan kepada

bawahannya memperlihatkan para pegawai atau bawahan menganggap pembagian tugas dan wewenang yang diberikan oleh atasan belum sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki cenderung bekerja tanpa adanya penetapan tugas yang jelas, sehingga tidak ada beban dan tanggung jawab yang harus mereka jalankan, hal ini karena atasan kurang teliti dalam melakukan pengawasan dan penetapan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan.

Setelah mengetahui jawaban responden tentang kejelasan wewenang sesuai kemampuan yang ditetapkan atasan kepada bawahannya, juga perlu mengetahui jawaban responden tentang kemampuan atasan dalam ketepatan menjalankan wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari hasil wawancara terhadap informan secara keseluruhan dominan memberikan jawaban yang sama yaitu kemampuan pimpinan tidak memposisikan wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diberikannya kepada bidang dibawahnya, sehingga kebijakan di tingkat bawah menjadi terhambat, gaya kepemimpinan yang diterapkan seperti pemegang kekuasaan tertinggi sehingga semua harus di ketahui dan dilaporkan kepadanya, hal tersebut menimbulkan proses birokrasi yang panjang. Sehingga pekerjaan yang harus cepat selesai menjadi terhambat karena hal ini.(hasil wawancara, 30 April 2012)

Salah satu contoh informan di Bagian keuangan sekretariat mengatakan:

“Memang kami sudah diarahkan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi kami masing-masing, namun demikian terkadang terbentur oleh pengesahan oleh pimpinan, dan kami diarahkan untuk siap perintah, ini mempengaruhi pekerjaan kami sehingga kami diposisikan sebagai pelayanan dalam melakukan pekerjaan yang sudah digariskan” (hasil wawancara, 1 Mei 2012)”

Hal yang sama juga dijelaskan oleh informan di Bagian Rumah tangga, yang mengatakan:

“ Dalam bekerja kami mengerti fungsi dan tugas yang diberikan, namun setiap pekerjaan kami harus mengetahui oleh pimpinan, terkadang apa yang direncanakan tidak dapat berjalan sesuai waktu karena terbentur oleh birokrasi pengambilan keputusan harus dilakukan setelah mendapat pertimbangan dan pengesahan dari pimpinan (hasil wawancara, 1 Mei 2012)

Nada kesal juga disampaikan oleh salah satu informan di bagian Tata usaha, yang mengatakan:

“Karena kesibukan seorang pimpinan dalam menangani berbagai hal maka, pekerjaan kami khususnya untuk mengambil kebijakan administrasi dalam waktu yang cepat tidak bisa teralisasi, karena harus mendapat persetujuan dari pimpinan dulu, dan kalau pun beliau berada di tempat tidak serta merta memberikan rekomendasi, melainkan butuh beberapa hari untuk di pelajari. (hasil wawancara, 1 Mei 2012)

Dari hasil diatas, diharapkan menjadi masukan bagi para pengambil kebijakan dimana harus lebih percaya kepada bawahan sehingga hal tersebut diatas tidak mengganggu aktifitas kerja pegawai dan menjadikan organisasi lebih produktif dalam menjalankan aktifitas kedinasannya.

Setelah mengetahui jawaban responden tentang kemampuan atasan dalam ketepatan menjalankan wewenang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, juga perlu diketahui jawaban responden tentang otoritas kepemimpinan dalam mengontrol kinerja bawahnya. Dari hasil wawancara terhadap informan maka secara dominan memberikan jawaban yang hampir

sama yaitu pegawai mengaggap bahwa pimpinan belum mampu memimpin secara baik, sehingga mereka merasa keberadaan seorang pemimpin hanyalah sebagai seorang atasan yang sering memerintah dan harus di ikuti, kondisi ini ini sangat sulit untuk diatasi dan menghambat suasana kerja bawahan, pola kerja dan sikap otoritasi pemimpin membuat bawahan menjadi malas dan takut dalam bekerja.

Salah satu contoh wawancara terhadap informan di Bagian Rumah tangga yang mengatakan:

“Kami senantiasa diharuskan melaporkan rencana kerja untuk mendapatkan pengesahan dari pimpinan, karena bapak sangat memegang teguh pada profesionalisasi kerja, pengawasan menjadi prioritas utama beliau, tujuannya baik supaya kegagalan bisa diminimalisir, namun demikian hal ini menjadikan merasa tidak memiliki otoritas jabatan yang kami miliki.”(hasil wawancara, 1 Mei2012)

Disamping itu selain otoritas kepemimpinan dalam mengontrol kinerja bawahannya juga perlu diketahui pelaksanaan fungsi pemimpin dalam mewujudkan kerja yang baik bagi bawahannya. Dari jawaban informan secara dominan memberikan jawaban yang hampir sama yaitu pimpinan dalam menetapkan kewenangan kepada bawahannya sering tidak sesuai dengan yang seharusnya, dan selalu kewenangan tersebut tidak jelas diberikan kepada siapa dan terkadang jabatan dibawahnya tidak menentukan pekerjaan yang dijalankan, kewenangan sering bukan berdasarkan jabatan atau keahlian akan tetapi berdasarkan kedekatan, ketika kewenangan tersebut akan menghasilkan keuntungan yang besar maka akan diberikan kepada orang-orang yang dekat dengannya

Dari jawaban-jawaban informan yang terkait dengan sub variabel tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal yang diterapkan pada posisi pemimpin di atas, selanjutnya dapat dilihat secara keseluruhan yang terangkum dari hasil wawancara masih belum berjalan secara lancar, belum terlaksananya peran seorang pemimpin secara baik meskipun telah memenuhi standar dalam ketetapan menjadi seorang pemimpin di kantor tersebut. Kemudian peran seorang pemimpin hanya terlihat dari kekuasaan yang dimilikinya tanpa mengayomi bawahannya untuk bekerja secara maksimal. Hal ini mengakibatkan seorang pemimpin cenderung tidak dekat dengan bawahan atau dekat dengan beberapa orang saja. Kondisi seperti ini memperlihatkan gaya kepemimpinan cenderung mengedepankan pola gaya kepemimpinan yang dominan diktator dimana bentuk gaya kepemimpinan yang memaksakan kehendak dengan mendahulukan kepentingan pribadinya atau golongannya dengan segala risiko apapun.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah diperoleh di atas, maka saya mendeskripsikan dan mengaitkan gaya kepemimpinan yang terlihat di Biro umum Provinsi Kepulauan Riau berjalan secara transaksional, berikut akan diuraikan kedua sisi gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riay seperti tersebut di atas:

Seperti penjelasan tentang gaya kepemimpinan transaksional pada bab sebelumnya, yaitu gaya kepemimpinan yang pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin sepatutnya menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya agar mencapai tujuan organisasi dengan menjanjikan imbalan.

Dari pengertian tersebut secara sederhana kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Ketika ditanya tentang apakah pimpinan dalam dapat dikategorikan ke dalam tipe kepemimpinan transaksional, kepala bidang Tata usaha yakni Farida Majid mengatakan:

“Saya setuju apabila pimpinan dalam dikatakan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional sebab dari segi memperhatikan bawahan, pimpinan mengiming-imingi para pegawai dengan imbalan-imbalan yang akan diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Pimpinan cenderung tidak memberikan penghargaan-penghargaan berupa bonus atau hadiah, jarang menjalin komunikasi secara rutin dengan para bawahannya” (hasil wawancara tanggal 27 April 2012).

Selanjutnya saya mendeskripsikan kepimpinan dalam gaya transaksional berdasarkan perannya dalam memberikan pengarahan kepada para bawahannya sesuai dengan pendapat di atas. Selain daripada pernyataan di atas yang memperkuat analisis penulis, hal senada juga di ungkapkan oleh Okparizan salah seorang staf di Bagian Rumah Tangga yang dengan terus terang mengatakan :

“Jujur saja kami biasanya termotivasi bekerja karena rasa tanggung jawab sebagai pegawai saja. Namun sebetulnya, itu juga bukan tujuan kami dalam bekerja karena kami juga sudah menerima gaji, hanya saja apabila

kinerja kami mendapat apresiasi dari pemimpin tentu akan sangat baik sekali". (hasil wawancara tanggal 29 April 2012).

Berdasarkan keterangan diatas, maka memperkuat analisis penulis bahwasanya kepemimpinan di Biro umum Provinsi Kepulauan Riau menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Pimpinan tidak menekankan pemberian perhatian lain terhadap pegawainya.



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat disampaikan bahwa Penerapan gaya kepemimpinan masih belum mengedepankan sikap profesionalisme. Dari tiga variabel yang dijadikan ukuran antara lain Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya, Tingkat kejelasan struktur tugas, Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal yang diterapkan pada posisi pemimpin. Secara keseluruhan model gaya kepemimpinan yang terlihat transaksional, dimana gaya kepemimpinan yang telah dijabarkan memitikberatkan kepada kesanggupan atau kemampuan pribadi untuk memaksakan keinginannya untuk kepentingan pribadinya dan atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala risiko apapun, selain itu kehendak pimpinan harus berlaku dan harus berjalan secara demokrasi, begitu pula dengan hubungan dalam rangka memotivasi kerja pegawai belum memperlihatkan hasil yang baik, pimpinan hanya memikirkan hasil yang di capai ketimbang bekerja secara tim dalam organisasi, sistem pelimpahan wewenang dan lain sebagainya tidak berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi secara organisasional, kondisi ini memperlihatkan lemahnya motivasi kerja pegawai di lingkungan Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan pimpinan mengakibatkan kepuasan kerja yang dihasilkan para bawahan atau para pegawai tidak memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja. Penempatan dan pelimpahan kerja tidak sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai. Di sisi lain pelaksanaan kerja pegawai yang seharusnya berjalan secara baik tidak optimal terlaksana karena masih adanya intervensi pimpinan. Akibat dari hal tersebut mengakibatkan daya inisiatif dan inovasi dari pegawai di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau menjadi rendah, apalagi dengan jumlah pegawai yang banyak dan minimnya sarana dan prasarana kerja yang ada memperburuk kondisi kinerja pada saat ini.

B. Saran

Adapun saran - saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Kepada para unsur pimpinan hendaknya berupaya secara serius melakukan peningkatan tentang pentingnya gaya kepemimpinan yang baik dalam memimpin sebuah organisasi.
2. Kepada para pimpinan hendaknya terus meningkatkan produktifitas kinerja pegawai, dengan melakukan pengawasan sehingga hasil kerja dapat secara optimal.
3. Hendaknya tercipta kerja yang profesional sesuai dengan aturan dan ketentuan, sikap dan kebijakan yang lebih mengedepankan kekuasaan transaksional dalam bekerja sebaiknya dihilangkan, sehingga pegawai dalam bekerja tidak hanya berdasarkan perintah tetapi berdasarkan

perencanaan kerja, hal ini perlu sehingga menciptakan suatu hubungan interaksi yang positif demi terciptanya motivasi kerja yang tinggi dan hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Taufik. (1987) *Korelasi Analisa Regresi Kanada*, Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Achmad R,S.(2001) *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Alwis. (2002) *Jiana No. 1, Perubahan Budaya Organisasi di Dalam Pelayanan Birokrasi Pemerintahan*, Jurusan Administrasi Negara UNRI, Pekanbaru.
- Arikunto, S. (1998), *Prosedur Penelitian*, Edisi Kedua, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dafidoft, L. (1987) *Introductions of Psychology*, New Work : M Hill Book Company.
- Dessler, G. (1992) *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Jakarta: Erlangga.
- Flippo, E. (1993) *Manajemen Personal* (terjemahan), Edisi Keenam, Jakarta: Erlangga.
- Frech, Wendell L. (1994) *Human Recources Management*, Boston: Third Edition.
- Gibson, J.L. & James H.D. (1996) *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Bina Aksara.
- Hasley, G.D. terjemahan, Bagindo A,S. (1982) *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai anda*, Jakarta: Aksara Baru.
- John S. (1996) *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, Edisi I.
- Kepmenpan No. 81 Tahun 1993, *Tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur*.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation & Control*,_Eight Edition, Prentice Hall International Edition.
- Lane, J.E. (1995) *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*, London: Sage Publications.
- Lily N, (1999) Hendrasti, Wacana No. 1. *Analisis Faktor Yang Dipertimbangkan Mutu Pelayanan*, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang,.

- Nawawi. (1990) *Administrasi Personal untuk Peningkatan Produktivitas kerja*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Ndraha, T. (1989) *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Ndraha, T. (1998) *Kybernan*, Jurnal Bidang Kajian Utama ilmu Pemerintahan, No.4, UNTPAD, Program Magister Ilmu-Ilmu Sosial,.
- Nitisemito, A.S. (1996) *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalatia Indonesia.
- Pamudji,S. (1993) *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bandung: Bumi Aksara.
- Robbins, S.P. (1996) *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Jakarta: Bina Nusa Utama.
- Siagian, SP.(1996) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Bumi Aksara.
- Simamora, H. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soetrisno Hadi.(1996) *Buku Manual SPS Paket MIDI*, Yogyakarta:UGM.
- Steers.(1980) *Efektifitas OrganisasiKaidah Tingkah Laku* (terjemahan), Jakarta: Erlangga.
- Stonner, JR., Edward F. & Gilbert JR (1996) *Manajemen*, Jilid II, Jakarta: Prenhalindo.
- Sugiono. (2000), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- (2001) *Statistik Non Parametris*, Bandung: Alfabeta.
- Suharno, C. (2004) No. 1 *Membangun Birokrasi yang Berpihak ke Rakyat*, Yogyakarta.
- Sukmaningsih, I. (1997) *Persepsi Masyarakat terhadap Pelayanan Umum*, Makalah Lokakarya Bimbingan Teknis Pelayanan Umum, Jakarta, YLKI.
- Suradinata, E. (1997) *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- (1999) *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia.

Thoha, M. (1995) *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. Grafindo Persada.

-----.(1995) *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Pusdiklat Pegawai Depdikbud, Bogor. 1995.

-----.(1995) *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali.

Wahjosumidjo. (1986), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Zaenal, M. (1995) *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Yogyakarta: BPFE, UII, Edisi kedua.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Inpres RI Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau



DAFTAR PERTANYAAN

A. Identitas Peneliti :

Nama : Jhoni Thursian
NIM : 015984718
Jurusan : Magister Administrasi Publik
Judul Penelitian : Analisis Gaya Kepimpinan Di
Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

B. Biodata Informan:

terlampir

C. Daftar Pertanyaan:

Daftar Pertanyaan ini, penulis tujukan kepada sejumlah informan yang yaitu sejumlah pegawai di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, atasan yang peneliti maksudkan adalah Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau:

1. Apakah bapak/ibu pernah mendapatkan bimbingan dari atasan?
2. Sebagai Pegawai apakah bapak/ibu patuh dan mengikuti perintah atasan?
3. Apakah tugas bapak/ibu sudah berjalan dan memperlihatkan hasil kerja yang baik?
4. Apakah bapak/ibu merasakan kejelasan struktur tugas selama ini mempengaruhi kerja pegawai.
5. Apakah bapak/ibu atasan telah menempatkan pekerjaan dan tugas-tugas secara profesional?
6. Apakah bapak/ibu merasa hasil kerja sudah berjalan dengan tugas anda sebagai pegawai?
8. Apakah bapak/ibu penempatan kewenangan oleh atasan berjalan sesuai aturan?
9. Apakah bapak/ibu, merasakan kewenangan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan?
10. Apakah mengenai kewenangan yang dimiliki atasan dalam memberikan pekerjaan kepada bapak/ibu sudah sesuai?
11. Apakah bapak/ibu merasakan ada fungsi kontrol dan pengawasan atasan terhadap kerja yang dilakukan selama ini ?
12. Apakah bapak/ibu melihat kepemimpinan atasan telah mewujudkan fungsi kepiimpinannya yang bagus ?

Peneliti sangat mengharapkan sekali partisipasi dan kerjasama dari para informan, untuk menjawab pertanyaan di atas, akhirnya peneliti ucapkan terima kasih.

