

PERILAKU KEPEMIMPINAN BIROKRASI DI KANTOR PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (LITBANG) PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Unjang

Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perilaku pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat, mendiskripsikan perilaku pimpinan dalam memperhatikan kebutuhan dasar bawahannya, dan mendiskripsikan perilaku pemimpin dalam memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Menggunakan metode penelitian kualitatif dan penyajiannya dilakukan dengan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; pertama, perilaku pimpinan pada kantor penelitian dan pengembangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat atau kondusif bagi para pegawai cukup berhasil. Kedua, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dasar bawahannya dirasakan cukup terpenuhi. Ketiga, sikap pimpinan dalam memberikan bimbingan terhadap pelaksanaan pekerjaan dirasakan pegawai cukup bijaksana. Keempat, Pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada bawahan, dalam melaksanakan tugas cukup luwes serta petunjuk yang diberikan sudah jelas jelas. Kelima, berkaitan dengan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan, pimpinan selalu mengawasi bawahan sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.

Kata Kunci: perilaku kepemimpinan, birokrasi publik

ABSTRACT

The purpose of this research are indutified and analyze the behavior of leader attitude in creating the condition of work environment. Through this research, I try to describe the behavior of leaders in carry out for the basic needs of his follower, and to describe the behavior of the leaders in providing guidance his follower in done the work. The method of this reseach is qualitatives and the result with descriptive. The results showed that, first, the behavior of the leaders success in develop work condition and that make the follower become comford doing their job. Second, leader also have more attention on the need of follower. Third, the attitude of leade in providing work quidance more effective and wise. Fouth, leader also applied straight quality and their follower in doing their job.

Keywords: leadership behavior, public bureaucracy

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi para bawahannya agar mau bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) organisasi. Pemimpin dalam suatu organisasi dituntut kemampuannya untuk dapat mengatasi segala masalah yang dihadapi organisasi. Masalah-masalah organisasi umumnya terfokus pada pengelolaan pegawai, sehingga seorang pemimpin, harus dapat menjadi contoh atau panutan bawahannya. Karena pemimpin merupakan sosok yang penuh wibawa, bertanggung jawab, kreatif serta memiliki pengetahuan yang luas terhadap organisasi/lembaga yang ia pimpin. Kemajuan dan kemunduran suatu organisasi banyak tergantung pada kemampuan seseorang pemimpin dalam mengkoordinasikan pegawainya.

Kantor Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat, merupakan salah satu unsur perangkat daerah yang memiliki tugas, tanggung jawab dan fungsi untuk melaksanakan segala kebijakan daerah yang dilimpahkan oleh pemerintah provinsi, tidak mungkin dapat bekerja sendirian, oleh karenanya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya kepala kantor penelitian dan pengembangan provinsi kalimantan barat memerlukan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberadaan Kantor Penelitian dan Pengembangan sangat penting dan strategis, terutama dalam mencari solusi terhadap isu maupun permasalahan pembangunan yang dapat dipertanggung jawabkan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Disamping itu Kantor Penelitian Dan Pengembangan juga diharapkan dapat mengantisipasi berbagai tantangan pembangunan dan meraih

peluang-peluang melalui berbagai kegiatan penelitian dan pengembangan, serta dapat melaksanakan tugas-tugas penelitian dan pengembangan dengan sebaik-baiknya.

Pencapaian kinerja kegiatan penelitian dan pengembangan oleh Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat masih rendah, hal tersebut disebabkan karena kurang berhasilnya pimpinan pada masing-masing seksi (eselon IV) dalam mengkoordinasikan kegiatan kepada bawahan, permasalahan lainnya adalah adanya diskriminasi oleh pimpinan dalam penetapan TIM Pelaksana teknis dalam berbagai kegiatan pada Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat.

Berdasarkan pengamatan awal dilapangan, terdapat fenomena-fenomena sebagai berikut:

1. Pimpinan belum dapat menggerakkan pegawainya melalui kewenangan yang dimilikinya, ini terlihat dari kurang berhasilnya pimpinan pada masing-masing seksi (eselon IV) dalam mengkoordinasikan kegiatan kantor kepada bawahan. Pimpinan belum dapat menjadi teladan bagi bawahannya, misalnya berkaitan dengan ketaatan pimpinan terhadap ketentuan jam kerja.
2. Pimpinan kurang menciptakan komunikasi yang bersifat terbuka dan kurang mengadakan pendekatan dengan pegawai terutama menyangkut pelaksanaan pekerjaan yang sulit dipahami pegawai.
3. Adanya diskriminasi oleh pimpinan dalam penetapan TIM Pelaksana teknis dalam berbagai kegiatan pada Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat.

2. Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perilaku pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat?
2. Bagaimana mengelola kebutuhan dasar bawahan?
3. bagaimana memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan?
4. Bagaimana memberikan petunjuk kepada bawahan?
5. Bagaimana melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai ?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemikiran tersebut, secara lebih khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perilaku pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat, mendiskripsikan perilaku pimpinan dalam memperhatikan kebutuhan dasar bawahannya, mendiskripsikan perilaku pemimpin dalam memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan, mendiskripsikan perilaku pemimpin dalam hal memberikan petunjuk kepada bawahan untuk melaksanakan tugas, dan untuk mengetahui serta menganalisa perilaku pemimpin pada saat melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan.

4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat ini diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian pada program studi Administrasi Negara serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian perilaku kepemimpinan.
2. Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi mengenai perilaku kepemimpinan Birokrasi di Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat serta memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi semua pihak, khususnya Kepala Kantor dan para pimpinan pada level eselon IV di kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat dalam memberikan kritik terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai, pemberian petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, pemberian standar tertentu atas pekerjaan, melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan.

5. Konsep Perilaku Pemimpin Birokrasi Pada Institusi Publik

a. Perilaku Pemimpin

Menurut Thoha, (2002:35) perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik ini berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam kaitan dengan status dan perilaku dalam organisasi, Nagi (dalam Robbins, 2003:28) menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Perilaku seseorang selalu disesuaikan dengan statusnya, terutama oleh mereka yang mempunyai status yang tinggi.

2. Perilaku seseorang diarahkan untuk lebih meningkatkan statusnya, terutama oleh mereka yang mempunyai status yang masih rendah.
3. Setiap perubahan yang mengarah kepada penurunan status, akan diartikan sebagai hukuman, terutama oleh mereka yang mempunyai status yang tinggi.
4. Setiap perubahan yang dirasakan sebagai pembatasan terhadap usaha mencari keseimbangan akan diartikan sebagai hukuman.

Thoha (2003:32-34), mengemukakan prinsip-prinsip berperilaku, yaitu:

1. Adanya perbedaan kemampuan yang tidak sama
2. Individu mempunyai kebutuhan yang berbeda
3. Adanya pemikiran tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya.

b. Kepemimpinan Birokrasi Publik

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata "pimpin" melahirkan kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda "pemimpin" yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan (Pasolong, 2010:107).

Pemimpin yang baik dapat dilihat dari sikap, tindakan dan ucapan. Maxwell dalam Pasolong (2010 :115), mengatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang tepat. Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel adalah dengan memperlihatkan perhatian kepada bawahan dengan kata-kata dan perbuatan, (2) pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya, (3) pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan, (4) pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan yaitu: (a) berusaha untuk disukai bukan dihormati, (b) tidak minta nasihat dan bantuan orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekankan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga dikritik tetapi konstruktif, (e) tidak mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) tidak memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama, (g) tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

Teori mengenai ciri-ciri pendekatan perilaku kepemimpinan dikemukakan oleh Sutarto (1998:83), yaitu:

- a. Memperhatikan kebutuhan bawahan atau memberikan motivasi
- b. Menciptakan suasana saling percaya dan saling harga menghargai
- c. Simpati terhadap bawahan dan memiliki sikap bersahabat
- d. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan
- e. Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplinkan diri dan mengontrol diri.

B. METODE PENELITIAN

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 di Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa terdapat permasalahan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan birokrasi di Kantor penelitian dan pengembangan provinsi Kalimantan Barat dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dasar bawahannya, kritik pimpinan terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai, pemberian petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, pengawasan pimpinan terhadap pekerjaan bawahan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini bersifat deskriptif (*descriptive research*) dan menerapkan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Informasi penelitian diperoleh dari pegawai, Kepala Seksi Litbang Politik Dan pemerintahan, Kepala Seksi Litbang Sosial, Ekonomi dan Budaya, Kepala Seksi Litbang Ketenagaan dan Pemasarakatan Iptek di Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, yakni reduksi data, display data, dan verifikasi data.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan suatu organisasi didalam menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas dari pemimpinnya, sehingga kedudukan pemimpin sangat mendominasi setiap aktivitas yang dilakukan. Dalam konteks birokrasi di Indonesia yang sangat paternalistik, dimana pegawai (bawahan) bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Berbagai kajian kepemimpinan pada birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan. Tingkat penguasaan kepemimpinan manajerial pada umumnya masih rendah, selain itu kapasitas dan kesadaran pemimpin yang memiliki kewajiban untuk melayani sangat terbatas bahkan tidak sedikit mereka sebaliknya minta dilayani. Berdasarkan pemahaman tersebut serta merujuk pada aspek dalam penelitian ini, maka aspek penelitian dibahas secara berurutan sebagai berikut:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang tepat.

Penciptaan lingkungan kerja yang harmonis secara tidak langsung akan mempertahankan atau bahkan meningkatkan minat kerja pegawai. Mc.Cormick dan Tiffin (Sartika, 1998:18) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang bersifat fisik, misalnya penerangan, ventilasi, kebersihan, keamanan, dan kebisingan.
- b. Lingkungan kerja yang berhubungan dengan waktu, misalnya jam kerja dan jam istirahat.
- c. Lingkungan kerja yang berhubungan dengan situasi sosial dimana individu melakukan pekerjaan.

Mengenai kondisi lingkungan kerja, diperoleh informasi bahwa : Secara umum kondisi kerja cukup kondusif untuk melaksanakan pekerjaan. Berkaitan dengan lingkungan kerja berdasarkan faktor fisik, diungkapkan oleh informan (pegawai), secara umum sudah sangat memadai, karena setiap ruangan sudah dilengkapi dengan pendingin ruangan (AC). Dilengkapi pula dengan peralatan kerja seperti komputer, filing kabinet dan lain sebagainya.

Menurut Kozlowsky dan Doherty (Budiprasetyo, 1997:117) aspek-aspek yang terdapat dalam lingkungan kerja antara lain yaitu :

- a. Struktur kerja. Kejelasan secara detail dan rinci pekerjaan yang harus dikerjakan serta kejelasan deskripsi jabatan masing-masing karyawan.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu kejelasan pemisahan tanggung jawab antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain sehingga tidak terjadi pelemparan atau tanggung jawab atas pekerjaan yang tidak sesuai.
- c. Tekanan kerja, yaitu besarnya beban kerja yang diberikan pada setiap karyawan haruslah disesuaikan dengan kemampuan fisik dan akademik yang seimbang antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- d. Kebebasan mengambil keputusan, yaitu kesempatan karyawan dalam mengambil keputusan dengan kebebasan bertanggung jawab tanpa ada tekanan dari pimpinan.
- e. Dukungan pimpinan, yaitu pimpinan menganggap bawahannya sebagai partner yang turut dilibatkan untuk mencapai tujuan bersama, dan pimpinan berperan sebagai sosok yang mendukung dan memberikan perhatian terhadap karyawan dalam rangka kesuksesan kerja.
- f. Kebersamaan, yaitu interaksi antara karyawan satu dengan karyawan yang lain secara terbuka sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha, diperoleh informasi bahwa interaksi antara pegawai satu dengan pegawai yang lain cukup harmonis sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan terciptanya kebersamaan diantara sesama pegawai.

Selanjutnya dikemukakan oleh informan (pegawai), bahwa bentuk dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya, berupa dukungan materiil, misalnya dengan mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan kepanitiaan yang terdapat dalam program kerja kantor litbang Provinsi Kalimantan Barat. Keikutsertaan pegawai dalam suatu kegiatan atau kepanitiaan diberikan kepada staf/pegawai yang telah menunjukkan sikap kerja bertanggungjawab sehingga penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Lebih lanjut dikemukakan oleh informan (pegawai), bahwa pimpinan memberikan perhatian apabila terjadinya konflik atau perselisihan diantara sesama bawahan, pimpinan berinteraksi langsung dengan bawahan, sehingga segala bentuk kejadian pada diri pegawai, pimpinan mengetahui, tidak melalui dari pegawai yang lain.

Salah satu cara seorang pimpinan, dalam rangka mempengaruhi bawahannya adalah dengan menciptakan suasana saling percaya dan saling menghargai, seperti memberikan pelayanan yang adil dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih, karena hal ini bisa menurunkan moral para bawahan lainnya, menumbuhkan keraguan, serta kecemburuan sosial, juga dapat mengurangi simpati bawahan kepada pimpinan. Pemimpin itu bukan agen polisi atau tukang selidiki mencari kesalahan, juga bukan penjaga yang lalu mengintip kelemahan orang, bukan pula sebagai kontroler yang keras

dan kejam, juga bukan seorang diktator yang angkuh dan sok kuasa. Maka kesuksesan seorang pemimpin justru diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi, senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh informasi bahwa situasi lingkungan kerja di Kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan dan rasa hormat baik antar sesama pegawai maupun kepada pimpinan, terlihat cukup harmonis, karena pimpinan sudah menunjukkan sikap hormat kepada bawahannya, demikian pula sebaliknya.

2. Perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dasar bawahannya

Motivasi ekstrinsik berupa bentuk motivasi yang berasal dari pimpinan ibarat satu instrumen pemanas yang terkontrol secara termostatis (Kartini Kartono, 2006:68). Sifatnya peka, kekuatan kepribadiannya justru dikontrol oleh pesan-pesan yang masuk kedalam, yang memberikan informasi mengenai iklim-emosional, dalam bentuk peringatan, kebutuhan, keinginan, harapan, ketidaksukaan anggota-anggota kelompoknya dan lain-lain, yang terus menerus berubah dari para anggota kelompok, serta kondisi lingkungannya. Seorang pemimpin diharapkan mampu menghadapi permasalahan dengan sikap lebih terbuka, dan dengan itikad baik menyelesaikan setiap permasalahan yang ada didalam organisasinya. Seorang pemimpin juga diharapkan bersedia mendengar suara-suara serta keinginan dari bawahannya untuk dapat menangkap informasi-informasi dan isyarat-isyarat penting dari lingkungan kerjanya dengan sikap yang cerdas-pintar.

Salah satu bentuk perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dasar bawahannya adalah dengan memberikan perhatian kepada kesejahteraan pegawai atau bawahannya. Kesejahteraan pegawai dimaksudkan untuk membangkitkan minat dan motivasi serta untuk membina kegairahan kerja para pegawai agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan kesadaran dan rasa tanggung jawab, sehingga dicapai hasil guna dan daya guna yang optimal, disamping itu kesejahteraan pegawai juga dimaksudkan agar pegawai beserta keluarganya mempunyai kehidupan yang layak.

Salah satu bentuk perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai adalah berupa pemberian insentif. Kebijakan pemberian insentif yang diberikan di dalam suatu instansi oleh seorang pimpinan kepada bawahannya diharapkan dapat memotivasi semangat kerja. Pemberian insentif memainkan peranan cukup penting di dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan guna peningkatan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan pemberian insentif, dikemukakan oleh informan kunci (Kasubbag Tata Usaha) bahwa pemberian insentif kepada pegawai pada instansi pemerintah hanyalah merupakan kebijakan pimpinan. Kebijakan pemberian insentif kepada pegawai biasanya dilakukan dengan membentuk sebuah kegiatan/kepanitiaan, yang ditindak lanjuti dengan menerbitkan Surat Keputusan (SK).

Selanjutnya ditegaskan oleh informan (pegawai), bahwa memang ada honor atau pendapatan yang diterima pegawai diluar gaji dan dana kesejahteraan pegawai (kespeg), dan honor tersebut diberikan kepada pegawai yang tergabung dalam suatu kegiatan/kepanitiaan yang dibentuk oleh pimpinan (Kasi Litbang) di lingkungan kantor Litbang provinsi Kalimantan Barat.

Dikemukakan oleh informan kunci (Kepala Seksi Litbang Ketenagaan dan Pemasyarakatan Iptek dan Kepala Seksi Litbang Politik Dan pemerintahan), bahwa keikutsertaan pegawai dalam suatu kegiatan atau kepanitiaan diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi dan menunjukkan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Semakin baik prestasi seorang pegawai berarti semakin tinggi pula insentif yang diperolehnya. Paling tidak insentif yang diberikan oleh seorang pemimpin diharapkan dapat membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Insentif yang diberikan pimpinan terhadap bawahan merupakan bentuk perhatian terhadap pegawai yang bekerja dengan baik. Paling tidak insentif yang diberikan oleh pimpinan akan membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai diketahui bahwa, insentif yang diberikan kepada para pegawai oleh pimpinan dimaksudkan untuk berbagai alasan, seperti untuk menambah penghasilan, memperoleh penghargaan dari pimpinan, kepuasan pribadi, dan sebagai suatu bentuk bahwa kewajiban terhadap tugas telah dilaksanakan secara baik.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh pegawai pada kantor Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Barat, mengatakan pemberian insentif dari pimpinan selain memberikan penghasilan tambahan, juga pada kepuasan pribadi pegawai, dimana kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (pimpinan atau sesama pegawai), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal dalam berkarir, karena semakin sering seorang pegawai tergabung kedalam suatu kepanitiaan/Tim menunjukkan bahwa pegawai tersebut

mempunyai kinerja yang baik atau hasil kerja pegawai yang bersangkutan diakui/dihargai oleh pimpinan.

3. Memberikan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan

Manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar manusia yang sebaik-baiknya sehingga merupakan suatu tim yang dapat bekerjasama dengan penuh kesadaran diantara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pimpinan harus memberikan perhatian kepada bawahan didalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan berupa pujian dan insentif apabila bawahan berhasil dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dikemukakan oleh informan (pegawai pada Seksi Litbang Sosial, Ekonomi dan Budaya), bahwa kritik terhadap pekerjaan pegawai oleh pimpinan sering dilakukan oleh pimpinan. Selanjutnya dikemukakan oleh pegawai lainnya bahwa pemberian kritik terhadap pekerjaan oleh pimpinan sangat wajar, karena dalam menyelesaikan pekerjaan seorang pegawai harus memenuhi standar yang sudah ditetapkan.

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi, sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan dapat mencapai sasaran dengan persepsi yang sama. Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan penting, karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan berbagai macam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh informasi bahwa sikap pimpinan dalam memberikan petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan adalah cukup bijaksana. Hal tersebut terlihat dari sifatnya yang cukup luwes dan terbuka serta petunjuk yang diberikan cukup jelas, misalnya ketika memberitahukan ada kesalahan, akan tetapi mana dan apa-apa yang harus diperbaiki dikemukakan secara jelas. Lebih lanjut ditegaskan oleh informan, bahwa pimpinan tidak mudah marah dan tersinggung, dan terkadang muncul sikap menghormati bawahan dan toleran terhadap kelemahan bawahan atau kesalahan yang dilakukan pegawai.

4. Memberikan petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kepemimpinan birokrasi mendelegasikan wewenang kepada pegawai atau bawahannya, mempercayai, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan kreatif dan dinamis. Dengan demikian, pegawai tidak hanya bekerja dengan semangat *business as usual*, melainkan berorientasi pada apa yang terbaik bagi organisasi sejalan dengan talenta yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, diperoleh informasi bahwa hubungan yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan dalam arti tingkat kepercayaan, rasa hormat dan kekaguman terhadap pimpinan, dirasakan cukup dekat. Hal tersebut terlihat, seringnya pimpinan melakukan pendekatan kepada bawahan, dalam rangka menciptakan rasa kedamaian dan bebas dari kehidupan yang curiga mencurigai.

Selanjutnya dikemukakan oleh informan lain (Kepala Seksi Litbang Sosial, Ekonomi dan Budaya), bahwa pimpinan sering berinteraksi dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana akrab, baik pada saat di kantor maupun diluar kantor. Disamping itu, apabila pegawai melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan karena pegawai kurang memahami perintah yang diberikan oleh pimpinan, pimpinan selalu menunjukkan sikap mendidik, dengan memberi petunjuk yang tidak menyinggung perasaan bawahannya dan memberikan bimbingan kearah yang lebih baik.

Komunikasi dari bawah berupa, harapan-harapan, laporan, keluhan yang perlu mendapatkan perhatian dari seorang pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh informasi bahwa sikap pimpinan dalam memberikan petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan cukup bijaksana. Hal tersebut terlihat dari sifatnya yang luwes dan terbuka serta petunjuk yang diberikan cukup jelas, misalnya ketika memberitahukan ada kesalahan, apa-apa yang harus diperbaiki dikemukakan secara jelas.

5. Melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai.

Herbert G. Hicks (dalam Silalahi, 2002:175), menyatakan bahwa pengawasan adalah berhubungan dengan:

- a. Perbandingan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana
- b. Melakukan tindakan-tindakan korektif yang perlu terhadap kejadian-kejadian yang menyimpang dari rencana-rencana.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan bukan hanya merupakan suatu proses untuk menjaga atau mengawasi jalannya suatu kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi pengawasan juga menyangkut suatu proses untuk memantau dan melakukan koreksi terhadap tindakan-tindakan yang dianggap menyimpang dari rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berkaitan dengan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan, dikemukakan oleh informan bahwa pimpinan selalu mengawasi bawahan dalam bekerja. Selanjutnya dikemukakan oleh informan pegawai lainnya bahwa pimpinan terlalu menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas dan memberikan standar tertentu atas pekerjaan kepada bawahan, dengan memberikan petunjuk kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas, sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan serta memastikan tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengawasan berperan memberikan umpan balik (*feed back*) bagi pimpinan. Pengawasan harus memberikan informasi tersebut sedini mungkin, sebagai bagian dari Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) bagi suatu organisasi.

D. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

- 1) Perilaku pimpinan pada Kantor Penelitian dan Pengembangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang tepat atau kondusif bagi para pegawai cukup berhasil, karena tidak terjadinya kecemburuan diantara sesama pegawai, sehingga penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dapat dicapai.
- 2) Perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dasar bawahannya dirasakan cukup baik. Sehingga pegawainya termotivasi untuk bekerja, karena tidak dirasakannya adanya pilih kasih antar pegawai yang satu dengan yang lain.
- 3) Sikap pimpinan dalam memberikan bimbingan terhadap pelaksanaan pekerjaan dirasakan pegawai cukup bijaksana. Karena pimpinan dalam menyampaikan kritik dan saran dilakukan dengan sikap mendidik serta menghormati karyawan.
- 4) Pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada bawahan, dalam melaksanakan tugas cukup luwes serta petunjuk yang diberikan cukup jelas.
- 5) Berkaitan dengan pengawasan, pimpinan selalu mengawasi bawahannya dengan baik. Hal tersebut tampak dari sikap pimpinan yang selalu memberikan petunjuk kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas dengan jelas, sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Saran

- 1) Pimpinan diharapkan selalu dapat berperan membangun hubungan kerjasama yang baik dan melakukan komunikasi lebih terbuka kepada semua bawahannya.
- 2) Pimpinan hendaknya senantiasa memperhatikan kebutuhan dasar bawahannya, dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan di kantor, memberikan insentif kepada pegawai secara terbuka, merata serta dikaitkan dengan prestasi kerja dan beban kerja pegawai.
- 3) Pada saat memberikan bimbingan kepada pegawai, agar pekerjaan bergerak kearah yang lebih baik, hendaknya pemimpin dalam mengemukakan hal-hal yang dianggap penting, selalu dengan sikap yang wajar.
- 4) Pemberian petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas hendaknya senantiasa disampaikan dengan jelas, agar dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya pegawai tidak mengalami kesalahan.
- 5) Berkaitan dengan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan. Pengawasan hendaknya senantiasa memberikan pemahaman dan kesadaran kepada pegawai yang diberikan tugas untuk dilaksanakan secara baik dan benar, sehingga tidak terjadi kesalahan dan penyimpangan.

E. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Dr. H. Ngusmanto, M.Si dan Drs. Abul Rahim, M.Si selaku pembimbing penulisan karya tulis ilmiah ini, yang telah menyempatkan waktu di sela-sela kesibukannya sehingga tulisan ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya
- Effendy, Onong, U. 1995. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Alumni
- Faisal, Sanafiah. 1995. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses; Dialih bahasakan oleh Djarkasih*. Jakarta: Erlangga
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Goleman, Daniel dkk . 2005. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Edisi Ketiga, Gramedia.
- Handoko, T.H. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hater dan Bass. 1988. *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Jamaludin, Ancok. 1989. *Kepemimpinan dalam Masyarakat*. Jakarta: Asdi Mahayatsa
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution. 1998. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajahmada University Pres.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PENGELOLA JURNAL MAHASISWA
Jalan A. Yani Pontianak, Kotak Pos 78124
Homepage: <http://jurnalmahasiswa.fisip.untan.ac.id>
Email: jurnalmhs@fisip.untan.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH/PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA**

Sebagai sivitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : UNJANG
NIM / Periode lulus : 21108081 / 15-10-2012
Fakultas/Jurusan : FISIPOL / ILMU ADMINISTRASI NEGARA
E-mail address/HP : 08215614509

demi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa FISIPOL *) pada Program Studi IAN Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **):

PERILAKU KEPEMIMPINAN BIROKRASI DI KANTOR
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (LITBANG)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- ☐ secara *fulltext*
☐ *content* artikel sesuai dengan standar penulisan jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui/disetujui
Pengelola Jurnal.....
DR. ERDI, M.Si
NIP. 196707272005011001

Dibuat di : PONTIANAK
Pada tanggal: 20-12-2012
UNJANG
nama terang dan tanda tangan mhs

catatan:

*tuliskan nama jurnal sesuai prodi masing-masing

setelah mendapat persetujuan dari Pengelola Jurnal, berkas ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission author).