

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DAERAH
DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI**

Oleh:

**M. KHARDAFI
187321023**

TESIS

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister Ilmu
Pemerintahan Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan**

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2020**

**UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : M. Khardafi
NPM : 187321023
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan
Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah di
Kabupaten Kepulauan Meranti

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau.

Hari : Senin
Tanggal : 13 Juli 2020
Pukul : 11.00 – 12.00 WIB

**Dan dinyatakan LULUS
PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua



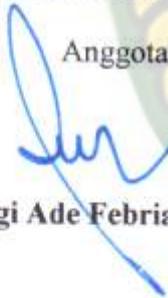
(Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.)

Sekretaris



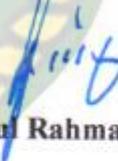
(Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si.)

Anggota I



(Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si.)

Anggota II



(Dr. Khairul Rahman, S.Sos., M.Si.)

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau



(Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.)

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Dengan Ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DAERAH DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI

Oleh

Nama : M. KHARDAFI
NPM : 187321023
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk disidangkan.

Telah diperiksa dan disetujui
oleh Dosen Pembimbing untuk diseminarkan

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH, M.Hum

Pembimbing II



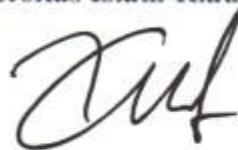
Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si

Tanggal *26.6.2020*

Tanggal *24 JUNI 2020*

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Riau



Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.Ip. MA

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
NOMOR : 329/KPTS/PPS-UIR/2020

TENTANG
PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM STUDI MAGISTER (S2) ILMU PEMERINTAHAN

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang : 1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim Penguji ujian seminar Proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat : 1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018.
8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau.
- Memperhatikan : Surat Permohonan perubahan judul tesis dari saudara M. Khardafi tanggal 11 Oktober 2020 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 15 Oktober 2019.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Menunjuk :

No	Nama Dosen Pembimbing	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum	Guru Besar	Pembimbing I
2	Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si	Lektor Kepala	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : M. KHARDAFI

N P M : 187321023

Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Judul Tesis Lama : "ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DAERAH DALAM PEMBINAAN APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI"

Judul Tesis Baru : "ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DAERAH DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI"

2. Tugas - tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan dalam penulisan tesis.
3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. Mencabut SK Direktur sebelumnya NOMOR : 414/KPTS/PPS-UIR/2019 tertanggal 27 Juli 2019 dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
6. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU
PADA TANGGAL : 15 Juli 2020



Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.
1954080819870110029

Tembusan : Disampaikan Kepada

1. Yth. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Yth. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Pemerintahan PPS UIR di Pekanbaru

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. KHARDAFI
NPM : 187321023
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan
Judul Tesis : **Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti**

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya dalam bentuk Proposal tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Islam Riau maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali berupa kutipan dengan menyebutkan nama pengarang secara jelas dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dalam dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dari apa yang saya nyatakan di atas (poin 1-3), maka saya bersedia menerima sanksi berupa pembatalan nilai ujian tesis dan/atau pencabutan gelar akademik Magister dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.

Pekanbaru, 15 Juni 2020

Yang membuat pernyataan



M. KHARDAFI



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PERPUSTAKAAN

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 009/A-UIR/5-PSTK/PPs/2020

Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

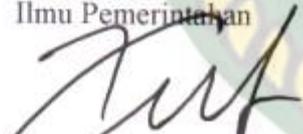
Nama : M. Khardafi
NPM : 1873210023
Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 1 Juli 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Surat keterangan ini digunakan untuk syarat ujian tesis dan pengurusan surat keterangan bebas pustaka.

Mengetahui

Ketua Prodi. Magister
Ilmu Pemerintahan


Dr. Ahmad Pitra Yuza, S.IP., M.A.

Pekanbaru, 1 Juli 2020

Staf Perpustakaan


Sumardiono, S.IP



Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Miitik :

Lampiran:

- *Turnitin Originality Report*

Turnitin Originality Report

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS DAERAH DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI by M. Khardafi M. Khardafi

From Prodi. Ilmu Pemerintahan (Tesis 2)

- Processed on 12-May-2020 14:49 +08
- ID: 1322371244
- Word Count: 15249

Similarity Index

29%

Similarity by Source

Internet Sources:

30%

Publications:

8%

Student Papers:

13%

sources:

- 1 4% match (Internet from 04-Dec-2019)
<http://e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/MADANI/article/download/941/529/>
- 2 2% match (Internet from 07-Apr-2020)
https://naeruledwin.blogspot.com/2016/12/peran-komunikasi-kepemimpinan-dalam_14.html
- 3 2% match (Internet from 08-Jun-2017)
<http://junywulan.blogspot.co.id/2015/08/gaya-kepemimpinan-demokratis.html>
- 4 2% match (Internet from 09-Apr-2018)
<http://eprints.unm.ac.id/4433/1/andi%20hardianti.pdf>
- 5 2% match (Internet from 03-Aug-2019)
<http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/2206/3/BAB%20II.pdf>
- 6 1% match (Internet from 31-Jan-2020)
<https://www.coursehero.com/file/p1vd9ab/4-Seorang-pemimpin-perlu-memikirkan-gaya-kepemimpinan-yang-paling-tepat-yakni/>
- 7 1% match (Internet from 28-Nov-2016)
<http://asniaskariawati.blogspot.com/2013/03/asas-kepastian-hukum.html>
- 8 1% match (student papers from 21-Jul-2017)
[Submitted to Syiah Kuala University on 2017-07-21](#)
- 9 1% match (Internet from 26-Mar-2020)
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Search?entitas=262&page=2>
- 10 1% match (Internet from 03-Nov-2019)
https://otobemoberodatiga.blogspot.com/2018_10_21_archive.html

LEMBAR PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecil ini, untuk cahaya hidup, yang senantiasa ada saat suka maupun duka, selalu setia mendampingi, Istri tercinta YULIS MARTINI serta anak-anak tercinta DELFIA RIZKI SABILA, SOFIA RIZKI AMANDA, RAIKAL RIZKI RADITYA dan AZELIA RIZKI DAFIA yang selalu mendoakan. Serta teman-teman kerja yang selalu mensupport sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan ini.

Dengan segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas rahmat hidayah-Nya dan dengan segala kerendahan hati, Karya Ilmiah yang ditulis dalam bentuk naskah Tesis yang sederhana ini ku persembahkan sebagai sedikit tanda bakti dan ucapan terima kasih ku kepada segenap Hamba Allah yang telah ku tuliskan berikut ini yang telah banyak berjasa dalam perjalanan kehidupanku sampai saat ini. Kupersembahkan Tesis ini kepada : Kedua Orang Tua Tercinta,

Ayahanda A. BAKAR (Alm) dan Ibunda ASMAH yang senantiasa membesarkan, mendidik, membimbing, berdoa, berkorban dan mendukungku, terima kasih untuk semua kasih sayang dan cinta luar biasa sehingga aku bisa menjadi seseorang yang kuat dan konsisten kepada cita-cita. Terima kasih atas kasih sayang tulus yang diberikan, semoga suatu saat dapat membalas semua budi baik dan nantinya dapat menjadi anak yang membanggakan kalian.

LEMBAR TUNJUK AJAR

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ
مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Surat Annisa-59)

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. NAMA LENGKAP : M. KHARDAFI
2. TEMPAT TANGGAL LAHIR : AYUN, 18 NOVEMBER 1977
3. JENIS KELAMIN : LAKI-LAKI
4. AGAMA : ISLAM
5. NAMA ORANG TUA
AYAH : A. BAKAR (Alm)
IBU : ASMAH
6. ALAMAT : Selat Panjang
7. TELEPON/HP : 0812-7589-499
8. EMAIL : khardafi@gmail.com
9. RIWAYAT PENDIDIKAN :
SD : 1990 (SDN 026 Bantar)
SMP : 1993 (SMPN 2 Bantar)
SMA : 1996 (SMAN 1 Selat Panjang)
S-1 : 2015 (STIE Purnagraha Pekanbaru)
10. RIWAYAT PEKERJAAN :
TAHUN 2009-2013 : Staf Bagian KESRA SETDA Kabupaten
Kepulauan Meranti
TAHUN 2014-2016 : Staf Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten
Kepulauan Meranti
TAHUN 2017-2018 : KASUBBAG Keuangan Dinas Pendidikan dan
Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Meranti
TAHUN 2018-2019 : KASUBBAG Bagian Ekonomi SETDA
Kabupaten Kepulauan Meranti
TAHUN 2020-Sekarang : KABID Sarana Prasarana Dinas Perhubungan
Kabupaten Kepulauan Meranti



PEKANBARU, 07Juli 2020

M. KHARDAFI

ABSTRACT

M. KHARDAFI

The Regency / City Regional Secretariat is tasked with assisting the Regent / Mayor in carrying out the tasks of carrying out governance, administration, organization and governance as well as providing administrative services to all Regency / City Apparatus. So it is very important the role of a leader. Leadership plays a dominant, crucial and critical role in the overall effort to achieve organizational goals. This study aims to 1) To determine the implementation of the leadership style of the Regional Secretariat in the Meranti Islands Regency. 2) To find out the obstacles in the implementation of the leadership style of the Regional Secretariat in the Meranti Islands Regency. This study is a qualitative study, a research procedure that produces analytical descriptions of written words and observed object behavior. In this study, the determination of informants was determined intentionally. Data were collected using three techniques, namely, observation, interview and document analysis. The results showed that: 1) The ability to make decisions by a Regional Secretary 2) The leadership style of the regional secretary of the Meranti Islands as seen from its ability to motivate the work of its employees 3) good communication is of course expected to be able to increase the effectiveness of employees' work at the Regional Secretariat 4) The important role of a regional secretary in controlling employees to be in line with the vision of the organization 5) The leadership style of the regional secretary which is seen from the responsibility as a leader is still not well implemented, 6) Leaders must have various behaviors that reflect an effective leadership style. The factors that hinder the success of leaders are 1) Personality (personality), 2) Expectations and behavior of superiors, 3) Characteristics of expectations and behavior of subordinates. 4) Task Needs, 5) Climate and organizational policies, 6) Peer expectations and behavior

Keywords: Leadership Style Regional Secretary

KATA PENGANTAR

ABSTRAK

M. KHARDAFI

Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota bertugas membantu Bupati/Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Maka sangat penting adanya peran dari seorang pimpinan. Kepemimpinan memegang peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk 1) Untuk mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti. 2) Untuk mengetahui hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan deskripsi analitis dari kata-kata tertulis dan perilaku objek yang diamati. Dalam penelitian ini, penentuan informan ditetapkan secara sengaja. Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik, yaitu, observasi, wawancara dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kemampuan pengambilan keputusan oleh seorang Sekretaris Daerah 2) Gaya kepemimpinan sekretaris daerah kepulauan meranti yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para pegawainya 3) komunikasi yang baik ini tentu saja diharapkan mampu untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah 4) Peran penting dari seorang Sekretaris daerah dalam mengontrol pegawai untuk sejalan dengan visi organisasi 5) Gaya kepemimpinan sekretaris daerah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, 6) Pimpinan harus memiliki berbagai perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang efektif. Adapun faktor yang menjadi penghambat keberhasilan pemimpin adalah 1) Kepribadian(personality), 2) Harapan dan perilaku atasan, 3) Karakteristik Harapan dan perilaku bawahan. 4) Kebutuhan Tugas, 5) Iklim dan kebijakan organisasi, 6) Harapan dan perilaku rekan

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah,

***ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE OF REGIONAL SECRETARY IN THE
MERANTI ISLAND DISTRICT***

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah subhanahuwata'ala, Selawat beriring salam selalu penulis hadiahkan kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW. Karena dengan keridhaannya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "**Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti**". Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Gelar Magister Ilmu Pemerintahan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan baik dari segi ilmiah, isi, bahasa maupun konsep penyusunan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan tesis ini sehingga memperoleh manfaat.

1. Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH, MCL selaku Rektorat Universitas Islam Riau, yang telah menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang beliau pimpin.
2. Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH, M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Riau yang telah membina dan memberikan pengetahuan kepada penulis selama menimba ilmu pada Program Magister Ilmu Pemerintahan.
3. Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.Ip. MA selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan yang telah menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang beliau pimpin.

4. Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH, M.Hum selaku Dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.
5. Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.
6. Bapak dan Ibu Dosen pada prodi Magister Ilmu Pemerintahan yang dalam hal ini tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang mana telah memberikan ilmu dan wawasan yang begitu besar sehingga membantu penulis dalam menyusun tesis ini.
7. Terima kasih kepada seluruh civitas akademisi di lingkungan Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Terima kasih kepada orang tua tersayang, atas do'a dan dukungannya kepada saya dalam rangka menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini.
9. Terima kasih kepada istri tercinta, atas do'a dan dukungannya kepada saya dalam rangka menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini.
10. Seluruh Keluarga yang dengan tulus ikhlas telah memberikan do'a dan pengorbanan baik material maupun motivasi kepada penulis.
11. Semua teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan kebersamaan.

12. Kepada seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti yang telah membantu dan memberikan kemudahan kepada peneliti selama masa penelitian.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulis berharap semoga tesis yang penulis kerjakan ini mendapat keridhoan dari Allah SWT, dan berguna bagi penulis sendiri serta bermanfaat bagi para pembaca dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Amien ya Allah.

Pekanbaru 15 Agustus 2020

penulis

M. KHARDAFI

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan Tesis	ii
Surat Pernyataan.....	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata pengantar	vi
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Konsep Teori	12
1. Pemerintahan dan Ilmu Pemerintahan	12
2. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	21
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis	40
B. Ulasan Karya	46
C. Kerangka Pemikiran.....	48
D. Hipotesis.....	50
E. Konsep Operasional	50
F. Operasional Variabel.....	52

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	54
B. Subjek dan Objek Penelitian	55
C. Lokasi Penelitian	55
D. Sampel Penelitian.....	55
E. Sumber Data.....	56
F. Teknik Pengumpulan Data	56
G. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	58

BAB IV HASIL PENELITIAN.....	60
A. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.....	60
B. Gaya Kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti.....	65
C. Hambatan Dalam Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti.....	89
BAB V PENUTUP.....	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	101
Lampiran.....	104

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

DAFTAR TABEL

Tabel II.1: Operasional Variabel	53
Tabel III.1: Informan Penelitian (Key Informan).....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1: Kerangka Pikir Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris
Daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti..... 50



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan pada Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Salah satu agenda reformasi nasional yang dicanangkan oleh pemerintah adalah yang menyangkut otonomi daerah. Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah segenap kemampuan sumber daya dan potensi yang ada di daerah harus dimanfaatkan sebesar-besarnya dengan disertai kebijaksanaan dan langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan pembangunan daerah.¹

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat (1) menyatakan pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sementara pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat (6) menyatakan otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.²

¹ Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah,

² Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah, Pasal 1 Ayat (1), dan Pasal 1 Ayat (6)

Otonomi yang diberikan kepada setiap daerah, mengharuskan setiap daerah berhak untuk mengelolah semua potensi yang dimiliki. Untuk menjalankan roda pemerintahan tingkat daerah, maka dibentuklah organisasi fungsional yang dibutuhkan daerah tersebut. Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peranan penting di setiap Pemerintah Daerah adalah sekretariat daerah atau yang lebih dikenal sebagai SEKDA. Sekretariat Daerah (SEKDA) Kabupaten/Kota merupakan unsur pembantu Pemerintah Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretariat Daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota. Secara Singkat Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota bertugas membantu Bupati/Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Sekretaris Daerah untuk kabupaten/kota diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Bupati/Walikota.³

Oleh karena itu dalam rangka melaksanakan tugas, serta fungsi secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar, maka sangat dibutuhkan peran penting dari setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi tentu saja dibentuk dengan dari berbagai unsur sumber daya manusia, latar belakang yang berbeda-beda (daerah asal, suku bangsa dan agama). Perbedaan latar belakang ini nantinya akan menyebabkan perbedaan tujuan seorang pegawai berada dalam organisasi tersebut. Sehingga setiap orang atau

³ Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, pasal 2.

individu dalam organisasi pasti memiliki kepentingan dan tujuannya masing-masing.

Keanekaragaman tujuan pegawai dalam organisasi ini harus disatukan, guna mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Sehingga penting bagi organisasi untuk menyatukan dan menyelaraskan tujuan individu tersebut menjadi tujuan bersama-sama. Disamping itu, sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja, dan tidak kalah pentingnya adalah komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia organisasi dapat memberikan kontribusi terbaik terhadap organisasi.⁴

Dalam rangka menyatukan dan menyelaraskan tujuan individu dalam organisasi serta melakukan pembinaan terhadap setiap pegawai yang ada, maka sangat penting adanya peran dari seorang pimpinan. Kepemimpinan memegang peranan yang dominan, krusial dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, tampak kepemimpinan selalu akan dikaitkan dengan kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu untuk mengatur organisasi secara efektif dan mampu untuk melaksanakan kepemimpinan secara efektif, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.⁵ Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Hal tersebut menimbulkan situasi

⁴ Wibowo. 2014. *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers. hal, 10

⁵ Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Pranada Media Group. hlm. 2016

dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan dari tujuan organisasi tidak akan tercapai secara efisien, yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan dalam organisasi.⁶

Melihat peran penting dari pemimpin dalam organisasi, maka penting bagi setiap organisasi untuk memahami tentang gaya seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pada dasarnya gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati.⁷

Thoha menyatakan Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang 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 setiap tugas bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam

⁶ D. Koeshartono dan M. F. Shellyana Junaedi. 2005. *Hubungan Industrial*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya. hlm, 145.

⁷ Sutrisno Edy, 2015, *opcit*, hlm, 215.

mempengaruhi para pengikutnya.⁸ Menurut siagian ada 5 tipe/gaya kepemimpinan, yaitu: otokratis, Militeristis, Paternalistis, karismatis, dan Demokratis.⁹

Gaya kepemimpinan yang efektif itu adalah gaya kepemimpinan yang mampu untuk membina pegawai atau karyawan untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pembinaan merupakan faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Berdasarkan pada Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 29 Tahun 2016, maka Sekretariat daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah.¹⁰ Sebagai seorang pimpinan, Sekretaris Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

- (1) Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.
- (2) Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1.) menyelenggarakan fungsi:
 - a. Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
 - b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas organisasi perangkat daerah;

⁸ Thoha, Miftah, 2013, *kepemimpinan dalam manajemen, edisi 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, hlm, 10

⁹ Sutrisno Edy, 2015, *log cit*, hlm, 22-23

¹⁰ Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, pasal 4 ayat (2)

- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- d. Pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara pada Organisasi Perangkat Daerah; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Dengan adanya tugas dan fungsi dari Sekretariat Daerah tersebut, maka seorang Sekretariat Daerah harus mampu menjalankannya dengan baik. Oleh karena itu, untuk menjalankan tugasnya tersebut, sekretaris daerah dibantu oleh pegawai yang menempati berbagai bidang kerja, seperti:

- a. Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat, membawahi:
 - 1. Bagian pemerintahan dan otonomi daerah, membawahi:
 - a) Sub bagian otonomi daerah;
 - b) Sub bagian pemerintahan umum dan perangkat daerah; dan
 - c) Sub bagian pertanahan, konflik dan kerjasama.
 - 2. bagian hukum dan HAM, membawahi:
 - a) sub bagian perundang-undangan;
 - b) sub bagian bantuan hukum dan HAM; dan
 - c) sub bagian dokumentasi hukum.
 - 3. Bagian kesejahteraan rakyat, membawahi:
 - a) sub bagian agama, pendidikan dan kebudayaan;
 - b) sub bagian kesejahteraan sosial; dan
 - c) sub bagian pemuda, olah raga dan kesehatan.
 - 4. Bagian pengelola perbatasan, membawahi:
 - a) sub bagian pengelolaan batas negara;
 - b) sub bagian pengelolaan potensi kawasan; dan
 - c) sub bagian infrastruktur kawasan.
- b. Asisten perekonomian dan pembangunan, membawahi :
 - 1. Bagian perekonomian dan sumber daya alam, membawahi:
 - a) sub bagian sumber daya alam;
 - b) sub bagian pendayagunaan, sarana dan prasarana; dan
 - c) sub bagian produksi dan distribusi.
 - 2. Bagian administrasi pembangunan, membawahi:
 - a) sub bagian penyusunan program;
 - b) sub bagian pengendalian; dan
 - c) sub bagian evaluasi dan pelaporan.

3. Bagian komunikasi dan informatika, membawahi:
 - a) sub bagian komunikasi dan informasi publik;
 - b) sub bagian aplikasi informatika dan postel; dan
 - c) sub bagian persandian dan statistik.
4. Bagian layanan pengadaan, membawahi:
 - a) sub bagian pengadaan barang/jasa;
 - b) sub bagian pembinaan dan kompetensi; dan
 - c) sub bagian informasi dan sanggah.
- c. Asisten administrasi umum, membawahi:
 1. bagian umum, membawahi:
 - a) sub bagian tata usaha pimpinan dan rumah tangga;
 - b) sub bagian umum dan perlengkapan; dan
 - c) sub bagian keuangan.
 2. Bagian organisasi dan tata laksana, membawahi:
 - a) sub bagian tata laksana;
 - b) sub bagian kelembagaan; dan
 - c) sub bagian anjab dan kepegawaian.
 3. Bagian humas dan protokol, membawahi:
 - a) sub bagian publikasi dan dokumentasi;
 - b) sub bagian kemitraan dan pers; dan
 - c) sub bagian protokol.

Sebagai sebuah organisasi yang besar, maka Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tentu saja memiliki jumlah pegawai sebanyak 183 orang. Melihat jumlah pegawai yang banyak ini tentu saja membutuhkan sosok seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu untuk menyatukan tujuan dari setiap pegawai agar sesuai dengan tujuan organisasi. Artinya sekretaris daerah harus mampu menjadi seorang pemimpin yang efektif, agar tujuan instansi dapat sejalan dengan tujuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.

Seorang pemimpin yang efektif dapat menyebabkan pengikutnya secara tidak sadar dengan kemampuan dirinya berkorban demi organisasi. Definisi yang lebih baik dari pemimpin efektif mengerjakan dengan menghargai bawahannya dengan kemampuan diri mereka dalam mencapai visi yang telah diformulasikan

dan bekerja untuk mewujudkannya. Untuk menilai sebuah gaya kepemimpinan tersebut efektif atau tidak, maka dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti berikut ini:¹¹

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.
2. Kemampuan Memotivasi.
3. Kemampuan Komunikasi.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
5. Tanggung Jawab.
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Berdasarkan indikasi gaya kepemimpinan yang efektif, maka seorang Sekretaris Meranti harus mampu untuk menjalankan setiap gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kriteria tersebut, sehingga gaya kepemimpinan Sekretaris Meranti mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Namun berdasarkan pada penelusuran terhadap gaya kepemimpinan Sekretaris Meranti, maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan Sekretaris Meranti masih kurang efektif. Hal ini berdasarkan pada hasil wawancara dengan salah satu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti berikut ini:

“Saya merasa sih kalau kepemimpinan pak sekda sekarang sudah terlaksanalah dengan baik, seperti suka musyawarah dalam menyelesaikan pekerjaan, selalu menjalin keakraban dengan pegawai lainnya. Namun terkadang masih ada beberapa hal yang perlu untuk diperbaiki pak, seperti komunikasi terhadap pegawai yang masih kurang baik terkait dengan tugas dan pekerjaan, kurang tanggap terhadap situasi yang ada, dan yang terakhir adalah pak sekda kurang mau memperhatikan kelebihan dan kekurangan dari pada bawahannya.

Selain itu, berdasarkan pada hasil wawancara dengan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka dapat dilihat bahwa:¹²

¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Rajawali Press, 2001), hal.79.

“Kemampuan Sekretaris Daerah dalam mengambil keputusan saya rasa masih kurang maksimal, sebagaimana kita lihat dalam Rapat Koordinasi Kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti 2019. Saya melihat bahwa sekretaris daerah ini masih terlalu banyak mendengarkan masukan dari para pegawai, namun tidak mampu menyampaikan pendapat sendiri kepada para pegawai mengenai arah kebijakan kelembagaan perangkat daerah sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah yang pada akhirnya mendorong percepatan kinerja di tiap OPD. Selanjutnya komunikasi yang terjadi antara sekretaris daerah dengan para pegawai ini cenderung satu arah, tanpa ada feedback atau komunikasi timbal balik antara sekretaris daerah dengan para pegawai. Selain itu pada saat menyusun Analisa Jabatan dengan tenggat waktu hingga tanggal 5 September 2018 mendatang, sebagai bahan evaluasi bagi Baperjakat dan Badan Kepegawaian untuk menyusun kepegangatan, jabatan maupun penetapan insentif pegawai. Disini Sekda tidak menjelaskan dengan pasti laporan Anjab yang harus diserahkan kepada Sekretariat Daerah.

Permasalahan lainnya yang muncul adalah tanggung jawab seorang sekretaris daerah dalam menjalankan instansi yang masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari kasus pemasangan 40 unit lampu LED yang dipasang di Kantor Bupati pada tahun 2017. Namun Sekda mengatakan agar dipinjamkan dulu lampunya untuk digunakan pada hari ulang tahun Kepulauan Meranti dan malam tahun baru 2017. Hingga tahun 2019, tidak ada kejelasan pembayaran dengan Ahmad Yani Hanafi selaku distributor. Namun pada saat ditagih kembali, Sekretaris daerah mengatakan bahwa urusan telah selesai karena lampu tersebut sudah dilelang dan dimenangi oleh Herman adik Bupati Irwan. Dalam kasus ini Sekretaris daerah menghindar dari tanggung jawab untuk proses pembayaran lampu LED kepada distributor, dan menyatakan bahwa proyek tersebut telah diselesaikan dengan Herman adik Bupati Irwan dengan perusahaan PT. Dunia Raya.¹³

¹² wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

¹³ <https://www.halloriau.com/read-hukrim-121424-2019-11-04-sekda-meranti-disomasi-pedagang-lampu-keliling.html>, Akses 21 Agustus 2020.

Berdasarkan pada permasalahan penerapan gaya kepemimpinan yang ada pada Sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti ini, maka peneliti ingin mengembangkan sebuah penelitian dengan judul: **Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti**”.

B. Identifikasi Masalah

Pada saat ini kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti masih mengalami beberapa kendala, seperti:

1. Kemampuan sekretaris daerah untuk mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi masih kurang baik.
2. Kurangnya kemampuan sekretaris daerah untuk melakukan inovasi dalam pencapaian kinerja organisasi dan kinerja pegawai.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti?
2. Apa hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti?

D. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti ingin fokus mengkaji tentang:

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah dalam pembinaan Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Meranti.
2. Hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti

E. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti.
2. Untuk menganalisis hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti.

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dibedakan menjadi manfaat secara teoritis, dan praktis.

1. Secara Teoritis

- 1) Kegunaan penelitian bagi penulis adalah untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh serta memberikan pemikiran bagi pengembangan Ilmu sosial dan politik khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pembinaan pegawai
- 2) Bagi lembaga kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu serta pengembangan Ilmu sosial dan politik.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi instansi yang terkait untuk dijadikan sumbangan pemikiran bagi pelaksanaan gaya kepemimpinan yang efektif di lingkungan Secretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Konsep Teori

1. Konsep Pemerintahan dan Ilmu Pemerintahan

a. Konsep Ilmu Pemerintahan

Pada dasarnya telah banyak pendapat ahli yang menyatakan tentang pengertian ilmu pemerintahan, diantaranya adalah H.A. Barsz, mengatakan bahwa maksudnya ilmu pemerintahan dapat diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang cara bagaimana lembaga pemerintahan umum itu disusun dan difungsikan, baik secara kedalam maupun keluar terhadap warganya. Selanjutnya menurut U. Rosenthal, mengatakan bahwa ilmu pemerintahan adalah ilmu yang menggeluti studi tentang penunjukkan cara kerja ke dalam dan luar struktur dan proses pemerintahan umum.¹⁵

Menurut Ndhara ilmu pemerintahan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memenuhi dan melindungi kebutuhan dan tuntutan setiap orang akan jasa publik dan layanan sivil dalam hubungan pemerintahan (sehingga dapat diterima) pada saat dibutuhkan oleh yang bersangkutan.¹⁶

Menurut Syafei ilmu pemerintahan adalah suatu ilmu dan seni. Dikatakan seni karena berupa banyak pemimpin pemerintahan yang tanpa pendidikan mampu berkiat serta dengan kharismatik menjalankan roda pemerintahan.

¹⁵ Syafei Inu Kencana, 2009, *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Bandung, Penerbit Aditama, hlm, 21-22

¹⁶ Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) 1*. Rineka Cipta, Jakarta. hlm 145

Sedangkan dikatakan ilmu karena memenuhi syarat-syaratnya, yaitu dapat dipelajari dan diajarkan, memiliki objek universal, sistematis dan spesifik. Jadi dapat dikatakan bahwa ilmu pemerintahan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana melaksanakan kepengurusan (eksekutif), pengaturan (legislative), kepemimpinan dan koordinasi pemerintahan secara benar.¹⁷

b. Konsep Pemerintahan

Menurut Ndharma mendefinisikan pemerintahan adalah orang yang berwenang memproses pelayanan publik dan berkewajiban memproses pelayanan sipil bagi setiap orang yang melakukan hubungan pemerintahan, sehingga setiap anggota masyarakat yang bersangkutan menerimanya pada saat diperlakukan sesuai dengan tuntutan yang diperintah.¹⁸

Pemerintahan adalah sebagai alat kelengkapan negara dapat diartikan secara luas dan dalam arti sempit. Pemerintahan dalam arti luas mencakup semua alat kelengkapan negara, yang terjadi dari cabang-cabang kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudisial atau alat-alat kelengkapan negara lain yang bertindak untuk dan atas nama negara. Sedangkan Pemerintah juga dapat diartikan dalam arti sempit yaitu pemangku jabatan sebagai pelaksanaan eksekutif atau secara lebih penting, pemerintah sebagai penyelenggara administrasi Negara.¹⁹

¹⁷ ibid, hlm, 20

¹⁸ ibid, hlm,145

¹⁹ Bagir Manan, 2013, Teori dan Politik Konstitusi, Yogyakarta:Fakultas Hukum UII Press. hlm

Sebagai pemerintah suatu Negara yang berdaulat, maka harus memenuhi syarat-syarat : 1) Ada Wilayahnya; 2) Ada Rakyatnya; 3) Ada Pemerintahnya; 4) Ada Tujuannya (Moch. Yamin); 5) Ada Pengakuan.²⁰

c. Asas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan daerah, maka asas penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah sebagai berikut:

1. Asas Kepastian Hukum

Prinsip kepastian hukum menjadi sangat penting untuk dilaksanakan bagi setiap orang dalam segala bidang kegiatan, termasuk penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya harus memiliki dan dijamin dengan kepastian hukum. Artinya setiap kebijakan yang diambil oleh penyelenggara pemerintahan daerah harus berlandaskan kepada peraturan perundangundangan. Misalnya untuk membebaskan retribusi kepada masyarakat harus berdasarkan kepada Peraturan Daerah. Demikian juga halnya dengan kebijakan pemberian izin harus berdasarkan peraturan yang berlaku, sehingga tidak merugikan pihak lain.

Contoh lain yaitu izin yang telah diberikan kepada seseorang untuk membangun supermarket tidak dapat ditarik kembali kendatipun ternyata kemudian lokasi supermarket tersebut diperlukan untuk kegiatan lain. Sebab apabila sudah diberikan ternyata masih ada kemungkinan untuk ditarik kembali, ini berarti jaminan kepastian hukumnya tidak ada. Oleh karena itu

²⁰ Yusri Munaf, 2016, Hukum Administrasi Negara, Pekanbaru, Marpoyan Tujuh, hlm, 57

pejabat yang mengeluarkan izin tersebut telah memperhatikan semua aspek yang berhubungan dengan pengeluaran izin tersebut.

2. Asas Tertib Penyelenggara Negara

Dalam penyelenggaraan negara, pemerintahan, dan pemerintahan daerah harus dilakukan secara tertib. Artinya setiap pejabat negara dan pejabat pemerintahan harus melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh undang-undang. Aspek wewenang tidak dapat dijalankan melebihi apa yang sudah ditentukan dalam peraturan yang berlaku. Maksudnya asas tidak mencampuradukkan kewenangan dan menggunakan wewenangnya untuk tujuan lain selain yang telah ditentukan dalam peraturan yang berlaku atau menggunakan wewenang yang melampaui batas. Dengan demikian, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah harus dilaksanakan secara tertib sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Asas Kepentingan Umum

Asas ini menghendaki agar dalam menyelenggarakan tugasnya, pejabat pemerintahan harus selalu mengutamakan kepentingan umum, daripada kepentingan pribadi dan golongan. Artinya kebijakan yang diambil oleh pejabat pemerintahan daerah harus untuk kepentingan yang mencakup semua aspek kehidupan orang banyak.

Penyelenggaraan kepentingan umum dapat berwujud hal-hal sebagai berikut: 1) Memelihara kepentingan umum dalam arti kepentingan bersama dari warga negara yang tidak dapat dipelihara oleh warga negara sendiri.

Contohnya persediaan sandang pangan, perumahan, kesejahteraan dan lain-lain. 2) Memelihara kepentingan bersama yang tidak seluruhnya dapat dilakukan oleh para warga negara sendiri, dalam bentuk bantuan pemerintah. Contohnya pendidikan dan pengajaran, kesehatan dan lain-lain.

4. Asas Keterbukaan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu pula memperhatikan asas keterbukaan. Artinya keterbukaan dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkannya. Penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan asas keterbukaan. Artinya bahwa pemerintah daerah senantiasa membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif.

Berkenaan dengan asas keterbukaan ini, maka setiap kebijakan yang diambil oleh pejabat atau penyelenggara pemerintahan daerah harus dapat diakses atau dipublikasikan ke media massa, sehingga pihak-pihak yang ingin mendapatkan informasi tersebut dengan mudah dapat mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan yang diambil oleh pejabat atau penyelenggara pemerintahan yang bersangkutan.

5. Asas Proporsionalitas

Penyelenggaraan pemerintahan daerah harus bersifat proporsional dengan mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban pihak-pihak. Asas keseimbangan ini menghendaki poporsi yang wajar dalam penjatuhan

hukuman terhadap pegawai yang melakukan kesalahan. Artinya hukuman yang dijatuhkan tidak boleh berlebih-lebihan, sehingga tidak seimbang dengan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Pada saat ini sudah ada undang-undang tentang Peradilan Administrasi Negara, yang bisa menjamin pelaksanaan asas proporsionalitas, sehingga perlindungan hukum bagi pegawai negeri dapat terjamin. Demikian juga halnya dengan proporsionalitas terhadap pelayanan terhadap masyarakat, misalnya di bidang pelayanan kesehatan, pendidikan dan sebagainya, harus memberikan keseimbangan antara masyarakat dengan pejabat, antara masyarakat dengan orang kaya dan sebagainya.

6. Asas Profesionalitas

Penyelenggaraan pemerintahan daerah harus dilakukan secara profesionalitas, sesuai dengan kondisi dan keadaan yang sebenarnya, dan tidak dipengaruhi oleh hal-hal yang lain yang dapat merubah tindakan dan prinsip dari pejabat yang mengambil keputusan. Demikian juga halnya dengan mengambil kebijakan atas pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan harus dilakukan secara profesional tanpa melihat hal-hal yang dapat mempengaruhi keputusan tersebut. Kemudian juga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dilaksanakan secara profesional tanpa memandang strata atau kelas dari masyarakat yang bersangkutan, semuanya harus dipandang sama tanpa ada perbedaan satu dengan yang lainnya.

7. Asas Akuntabilitas

Setiap kegiatan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Dengan kata lain akuntabilitas

sebagai suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pemerintahan daerah. Sebagaimana dijelaskan dalam TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, dan ditindaklanjuti pula dengan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Oleh karena itu dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, kepala daerah dan jajarannya harus memperhatikan ketentuan tersebut di atas, dan melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta dapat pula dipertanggungjawabkan secara hukum dan secara administrasi, dalam penyelenggaraan dan penggunaan anggaran.

8. Asas Efisiensi

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pimpinan dan pejabat daerah dalam melaksanakan dan mengambil kebijakan harus sesuai dan tepat sasaran. Harus mempertimbangkan waktu, tenaga dan biaya, serta dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Asas efisiensi juga sangat berhubungan dengan penghematan anggaran, kegiatan yang dilakukan harus menampakkan hasil yang memuaskan, hindari kegiatan yang tidak bermanfaat dan cenderung merugikan keuangan negara dan pemerintah.

9. Asas Efektivitas

Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dilakukan oleh pejabat daerah harus dapat menghasilkan sesuatu yang berguna sesuai dengan apa yang telah digariskan, dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

Semua kegiatan yang dilakukan harus efektif dan benar-benar dapat dilaksanakan, sehingga sasaran dan out put yang diharapkan dapat berhasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

10. Asas Keadilan

Asas keadilan adalah bahwa setiap tindakan dari pejabat dalam penyelenggara negara harus mencerminkan keadilan secara proporsional bagi setiap warga negara. Asas keadilan menuntut tindakan secara proporsional, sesuai, seimbang, dan selaras dengan hak setiap orang. Oleh karena itu setiap pejabat pemerintah daerah dalam melakukan tindakannya harus selalu memperhatikan aspek keadilan. Apabila pejabat atau penyelenggara pemerintahan daerah dapat melaksanakan semua asas tersebut di atas, maka pemerintahan daerah yang dilaksanakan tersebut dapat menuju kepada kebaikan, keamanan, dan kesejahteraan, serta dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh masyarakat. Dengan demikian maka akan terwujud pemerintahan daerah yang baik (*good governance*), sebagaimana yang dicita-citakan.

d. Asas- Asas Umum Pemerintahan yang Layak Di Indonesia

Dalam pasal 27 ayat (1) UU No. 14 tahun 1970 ditegaskan : "Hakim sebagai penegak hukum dan keadilan wajib menggali, mengikuti, dan memahami nilai-nilai hukum yang hidup dalam masyarakat". Dengan ketentuan pasal ini maka asas-asas ini memiliki peluang untuk digunakan dalam proses peradilan administrasi di Indonesia. Seiring dengan perjalanan waktu dan perubahan politik Indonesia, asas-asas ini kemudian muncul dan dimuat dalam suatu Undang-

Undang yaitu UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Dengan format yang berbeda dengan AAUPL dari negeri Belanda, dalam pasal 3 UU No. 28 tahun 1999 disebutkan beberapa asas penyelenggaran negara yaitu:²¹

- a. Asas Kepastian Hukum
- b. Asas Tertib Penyelenggaraan Negara
- c. Asas Kepentingan Umum
- d. Asas Keterbukaan
- e. Asas Proporsionalitas
- f. Asas Profesionalitas
- g. Asas Akuntabilitas.

Asas-asas yang tercantum dalam UU No. 28 Tahun 1999 tersebut ditujukan untuk penyelenggara negara secara keseluruhan, sementara asas-asas dalam AAUPL pada dasarnya hanya ditujukan pada pemerintah dalam arti sempit, bukan regering atau overheid, yang mengandung arti pemerintah dalam arti luas. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan proses peradilan, asas-asas yang terdapat dalam UU No. 28 Tahun 1999 tidak memiliki konsekuensi hukum yang sama dengan AAUPL, yang secara aktual telah dijadikan sebagai salah satu penilaian oleh para hakim. Dengan kata lain, asas-asas yang terdapat dalam UU No. 28 Tahun 1999 lebih merupakan jadi etika dalam penyelenggaraan kenegaraan bukan sebagai kaidah hukum.²²

²¹ Yusri Munaf, 2016, Hukum Administrasi Negara, Pekanbaru, Marpoyan Tujuh, halm, 68

²² ibid, hlm 69

2. Konsep Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

a. Konsep Kepemimpinan

Siagian mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa, sehingga orang lain itu mau melaksanakan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Selanjutnya Blanchard dan Hersey mengatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dalam kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²³

Menurut Terry menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan organisasi untuk mengelolah dan memanfaatkan sumber daya manusia, materil, dan finansial, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu Anoraga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.²⁴

Robbins dalam (Wibowo, 2014: 264) memberikan defenisi kepemimpinan sebagai kemampuan suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.²⁵

²³ Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Pranada Media Group, Jakarta. hlm, 214.

²⁴ ibid, hlm, 214

²⁵ Wibowo. 2014. *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers. hlm, 264.

Greenberg dan Baron memberikan defenisi kepemimpinan sebagai proses di mana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefenisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Kreitner dan Kinicki mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya McShane dan Von Glinow menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektifitas dan keberhasilan di mana mereka menjadi anggota organisasi.²⁶

Newstrom menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁷

Jacobs & Jacques menyatakan kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.²⁸ Sementara itu Menurut Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan (Manajerial) dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan

²⁶ ibid, hlm, 264.

²⁷ ibid, hlm, 264.

²⁸ Sofyandi dan Garniwa, 2007. "Perilaku Organisasional". Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm, 174

dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.²⁹

Selanjutnya menurut Wahjosumidjo pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.³⁰

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas dan tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan kewajiban bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

b. Keterampilan yang dibutuhkan oleh Pemimpin

Luthans (1995) menyatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki pemimpin agar sukses dalam ekonomi global adalah sebagai berikut:³¹

1. *Cultural Flexibility*. Penugasan internasional memberikan penghargaan secara sensitive. dalam organisasi domestik banyak keterampilan yang dapat dikatakan menjadi keberhasilan meningkatkan keanekaragaman (*diversity*), pemimpin harus memiliki keterampilan tidak hanya pada pemimpin tetapi juga pengakuan pada nilai-nilai keanekaragaman dalam organisasi.

²⁹ . Hani Handoko, 2011, *Manajemen Edisi* , BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, hlm, 294.

³⁰ Mohammad Karim, 2010, *Konsep Kepemimpinan Transformasional*, UIN Maliki Press, Malang, hlm, 24.

³¹ Nurmansyah, E. C, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Pekanbaru;Unilak Press, hlm, 71

2. *Communication skills*, pemimpin efektif harus mampu berkomunikasi, dalam bentuk tulisan, secara langsung, dan secara non verbal.
3. *Human resource development*. Sejak sumber daya manusia merupakan bagian dari keefektifan kepemimpinan, pemimpin harus mempunyai keterampilan manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan dan mempelajari lingkungan (*learning climate*), mendesain program penelitian, memindahkan informasi dan pengalaman, menilai hasil, menyediakan konseling karir, menciptakan perubahan lingkungan, dan menyesuaikan pembelajaran material.
4. *Creativity*. Pemecahan masalah, inovasi, dan menyediakan kreatifitas untuk keunggulan kompetitif dalam pasar global. Pemimpin harus memiliki tidak hanya kreatifitas yang mereka miliki, tetapi juga suatu lingkungan pada keberanian kreatifitas dan keberadaan orang-orang mereka menjadi kreatif.
5. *Sales-Management of learning*. Keterampilan ini membutuhkan pelajaran secara berkelanjutan pada pengetahuan dan keterampilan yang baru. Pada saat ini perubahan secara drastic pemimpin harus meneruskan perubahan pada diri mereka. Pemimpin harus menjadi pembelajar sendiri (*self learning*).

Whetten dan Cameron menyatakan bahwa ada sepuluh keterampilan pemimpin yang efektif, yaitu: 1) *Verbal communication (including listening)*; 2) *Managing time on stress*; 3) *Managing individual the cisions*; 4) *Recognizing, defining, and solving problems*; 5) *Motivating influensing others*; 6) *Delegating*;

- 7) *Setting goals and articulating a vision*; 8) *Self awareness*; 9) *Team building*;
10) *Managing conflict*.³²

c. Fungsi Pemimpin

Rivai menyatakan secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:³³

- 1) Fungsi Instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan dukungan

³² *ibid*, hlm, 71

³³ Rivai Veithzal, dkk, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek*, Rajawali Pers, Jakarta. hal, 34.

dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

- 3) Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- 4) Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- 5) Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Tanri Abeng (2006) menyatakan bahwa fungsi pemimpin terdiri dari lima aktifitas: ³⁴

³⁴ Nurmansyah, logcit..hal, 74.

1. Motivasi, meliputi tugas-tugas memberikan inspirasi, mendorong dan mendesak orang untuk mengambil tindakan yang diperlukan.
2. Berkomunikasi, meliputi tugas-tugas untuk menciptakan saling pengertian sehingga orang-orang dapat bertindak secara efektif.
3. Mengambil keputusan, meliputi tugas-tugas untuk memperoleh kesimpulan dan pertimbangan yang diperlukan agar orang dapat bertindak.
4. Mengembangkan orang, meliputi tugas-tugas meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan orang, serta memberdayakan orang (empowerment). Orang hanya dapat diminta pertanggungjawaban kalau mereka memperoleh pendelegasian tanggung jawab serta kewenangan secara berimbang.

Sementara itu menurut Rivai, mengatakah bahwa pemimpin itu memiliki peran penting dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:³⁵

1) Bersikap adil

Dalam kehidupan organisasi apapun rasa kebersamaan di antara para anggotanya adalah mutlak. Sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari kesepakatan antara sesama bawahan. Maupun antara pemimpin dengan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi dalam hal-hal tersebut mungkin akan terjadi ketidak sesuaian atau timbul persoalan dalam hubungan di antara para bawahan. Apabila di antara mereka tidak bisa memecahkan persoalan tersebut, pemimpin perlu turun tangan untuk segera menyelesaikan. Dalam hal memecahkan persoalan hubungan di antara bawahan, pemimpin harus bertindak adil dan tidak memihak.

³⁵ Veithzal Rivai, 2012, Dedy mulyadi, *kepemimpinan dan prilaku organisasi*, Jakarta :Rajawali Pers, hal. 83

2) Mendukung tercapainya tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan harus di dukung oleh berbagai sumber. Oleh sebab itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mencapai tujuan yang telah di tetapkan, serta mendayagunaan sumberdaya mausia secara optimal, perlu di siapkan sumber pendukungnya yang memadai seperti : mekanisme dan tata kerja, sarana, serta sumber daya lain.

3) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Fungsi ini hanya dapat di laksanakan apabila setiap pemimpin selalu mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme dalam menghadapi setiap permasalahan, sehingga dengan demikian dalam melaksanakan tugas-tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran dan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

4) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih kepemimpinan yang menganut prinsip “ keteladanan atau panutan”. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karena segala prilaku, perbuatan dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya. Penampilan dan kesan-kesan positif

seorang pemimpin akan memberikan gambaran yang positif pula terhadap organisasi yang di pimpinnya. Dengan demikian setiap pemimpin tidak lain juga di akui sebagai tokoh yang mewakili dalam segala hal dari organisasi yang di pimpinya.

5) Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga para bawahannya menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

6) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan dari orang lain, demikian pula setiap bawahan dalam suatu organisasi memerlukan pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Oleh karena itu menjadi kewajiban pemimpin harus mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

d. Konsep Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, maka gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik.³⁶

³⁶ Sutrisno Edy, 2015, log cit, hlm, 221.

Sementara itu menurut Purwanto, Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin.³⁷ Selanjutnya Miftah Thoha mengemukakan dalam buku perilaku organisasi bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan yang dipimpin.³⁸

e. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. yaitu:³⁹

1) Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki charisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*Supernatural Power*) dan kemampuan-kemampuan yang super *human*, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

2) Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebabak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa,

³⁷ M. Ngalim Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosda Karya, Bandung, hal. 48

³⁸ Miftah Thoha, 2006, *Prilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 278.

³⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Rajawali Press, 2001), hal.73.

atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

3) Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

4) *Liabez Faire*

Pada gaya kepemimpinan *laizez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin *symbol*, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

5) Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara

efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

6) Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

Menurut Hasibuan gaya kepemimpinan ada empat yaitu:⁴⁰

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem

⁴⁰ Malayu S. P. Hasibuan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara. hlm, 172

sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah kepemimpinan ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pimpinan menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (closed management) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam

melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

4. Kepemimpinan situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi. Dalam dunia bisnis terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang sering dianut oleh seorang pengusaha, tipe kepemimpinan tersebut berbeda dari kajian yang sudah ada, diantara tipe kepemimpinan dalam dunia bisnis antara lain:

1. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Luthan dan Robbins (dalam Setiawan dan Muhith, 2013:24). mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

3. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas.

4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

f. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- 2) Kemampuan analisis. Pimpinan mampu menganalisis dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
- 3) Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai.
- 4) Rasionalitas dan objektivitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.

- 5) Programatis. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
- 6) Kesederhanaan. Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- 7) Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
- 8) Kemampuan mendengar saran-saran. Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- 9) Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- 10) Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

Sedangkan menurut Kartini Kartono, indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:⁴¹

- 1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

⁴¹ Kartini Kartono, *Op. Cit*, hal. 34.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khususnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Selanjutnya Kartono juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa indikator berikut ini:⁴²

1. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang

⁴² Ibid, hal. 76.

dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban

yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya diantaranya adalah:⁴³

- 1) Keputusan dibuat bersama. Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Menghargai potensi setiap bawahannya. Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- 3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan. Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

⁴³ Hasibuan, Malayu.S.P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara, hal. 80.

- 4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

3. Konsep Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe yang demokratis adalah seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya dengan menggunakan metode pembagian tugas secara merata dan adil dengan cara memberikan bimbingan yang intensif kepada bawahannya sehingga mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kretivitasnya.⁴⁴

Indrawijaya “gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain

⁴⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014, hal.

bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.⁴⁵

Daryanto, menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi. Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Selain itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana. Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, maka dalam tipe ini diwarnai dengan upaya mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lainnya.⁴⁶

Sementara itu, menurut Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai sejajar.⁴⁷ Selanjutnya Menurut Abdul Aziz Wahab pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.⁴⁸

⁴⁵ Rivai, Veithzal dkk. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, hlm.267.

⁴⁶ Purwanto, *kepala sekolah dan Tugas-tugasnya*, Balai pustaka, Jakarta, 2003. hlm 119

⁴⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, ArRuzz Media Jogjakarta 2012, hlm. 57

⁴⁸ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, CV Alfabeta Bandung 2011, hlm.135

Dari beberapa penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.

b. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Rivai Terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, diantaranya: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha pencapaian tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁴⁹

Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang demokratis selalu

⁴⁹ ibid, hlm, 267

memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator ataupun koordinator. Berikut ada beberapa ciri- ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Robbins:

- 1) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- 4) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- 5) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas
- 6) Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak. Bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pimpinan, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah

2. Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan Keputusan sifatnya tidak semua bergantung pada pimpinan, yang mana bawahan juga bisa membuat keputusan tetapi dalam taraf yang sewajarnya.
3. Keputusan atau kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan Dalam pengambilan keputusan ataupun penyusunan kebijakan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan).
4. Komunikasi berlangsung timbal balik Tidak ada kecanggungan antara bawahan dan pimpinan dalam hal komunikasi, tetapi bawahan tetap menghormati pimpinan sebagai pemimpin mereka.
5. Pengawasan dilakukan secara wajar Pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak secara berlebihan sehingga bawahan merasa tertekan, tetapi dari pihak bawahanpun juga menjaga betul kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin.
6. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan. Ide suatu kegiatan bukan hanya berasal dari pimpinan saja melainkan juga bawahan, asalkan ide tersebut dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan berkembang.
7. Penyaluran aspirasi bawahan secara luas. Pimpinan tidak membatasi kesempatan bawahan dalam menyalurkan aspirasinya sehingga bawahan berhak berpendapat semaksimal mungkin.
8. Tugas diberikan bersifat permintaan. Tugas yang diberikan pimpinan bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya berdampak positif bagi organisasi tersebut.
9. Pujian dan kritik seimbang. Pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, kedua-duanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

10. Pimpinan mendorong prestasi bawahan. Pimpinan jeli dalam menggali dan mengembangkan potensi bawahannya sehingga bawahan mempunyai prestasi yang baik bagi organisasi.
11. Kesetiaan bawahan secara wajar Bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.
12. Memperhatikan perasaan bawahan Pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera.
13. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi, tanggung jawab dipikul bersama. Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.
14. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
15. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
16. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
17. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
18. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah. ⁵⁰

⁵⁰ Sudarwan Danim, *Visi baru manajemen sekolah dari unit baru ke lembaga akademik*, PT Bumi Aksara Jakarta 2008, hlm.213-214

c. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan demokratis menurut Robbins:

- 1) Perilaku. Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas
- 2) Komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya dengan maksud untuk mengubah tingkah laku penerima
- 3) Kemampuan. Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan suatu aktivitas
- 4) Kualitas. Kualitas adalah suatu nilai yang melekat pada seseorang
- 5) Pengembangan diri. Pengembangan diri adalah pengembangan potensi diri dan kepribadian seseorang untuk tujuan tertentu yang ingin dicapai.⁵¹

B. Ulasan Karya

Untuk menghindari terjadinya unsur plagiarisme dalam penelitian ini, maka perlu dilihat beberapa peneliti terdahulu yang terlebih dahulu melakukan penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan sekretaris daerah. Adapun beberapa peneliti terdahulu yang dijadikan rujukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Auparay dan Nurak (2016). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala kelurahan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan di Kelurahan Yabansai serta untuk melihat gaya kepemimpinan terkait dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai lurah. Metode

⁵¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara Jakarta, 2012, hal. 78

penulisan adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala kelurahan Yabansai dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah gaya kepemimpinan demokratis birokratis. Sedangkan tugas dan kewajibannya sebagai lurah tetap jalan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digunakan kepala kelurahan tersebut.⁵²

- (2) Mohamad ikram (2015). Fokus utama dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional sekretaris daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kepemimpinan transformasional dan faktor pendukung serta penghalang kepemimpinan sekretaris daerah Kabupaten Parigi Moutong. Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass yang merumuskannya menjadi empat aspek sebagai syarat utama keberhasilan proses kepemimpinan transformasional, yaitu kepedulian individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh ideal. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Informan adalah pejabat daerah sekretariat daerah ditentukan secara purposive sampling. Pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sekretaris daerah belum sepenuhnya dilakukan sesuai teori yang ditentukan karena ada aspek yang tidak efektif. Hanya aspek motivasi inspirasional yang memberikan respons yang baik terhadap kepemimpinan

⁵² Auparay dan Nurak, 2016, Analisis Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Kelurahan Yabansai Distrik Heram Kota Jayapura. Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 9, Nomor 1, Januari 2016 (39-48)

transformasional. Hal itu ditunjukkan dengan pelaksanaan kegiatan yang di setiap bagian selalu disajikan berulang kali melalui pertemuan, pagi dan sore hari serta upacara seremoni.⁵³

- (3) Iriyani Abd. Kadir (2016). Kebijakan otonomi daerah yang banyak terkait dengan penelitian ini adalah tentang gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah pemerintah kota Tidore kepulauan. Berawal dari hal semacam itu terutama jenis kepemimpinan seorang Walikota sebagai kepala pemerintahan sangat penting untuk diterapkan dalam ruang lingkup birokrasi. Kemudian fokus dan tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa luas gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah pemerintah kota Tidore kepulauan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dan lokasi penelitian yaitu Sekretariat Daerah (SEKDA) pemerintah kota Kepulauan Tidore. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan analisis data yang digunakan dengan fase reduksi penyederhanaan data, penyajian data dan penarikan data. Teknik validasi data melalui peningkatan ketekunan, kesetiaan dan ketelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang Walikota sangat menonjol dan diterapkan di Sekretariat Daerah pemerintah kota Tidore kepulauan yang bersifat paternalistik, ikut serta dalam jenis kepemimpinan lain yaitu karismatik, transformasional, dan situasional. Tipe

⁵³ Mohamad ikram, 2015, *Kepemimpinan Transformasional Sekretaris Daerah Kabupaten Parigi Moutong*. e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 12, Desember 2015 hlm 122-131.

implementasi kepemimpinan seorang Walikota sangat berpengaruh bagi keberhasilan pemerintah kota Tidore kepulauan.⁵⁴

Berdasarkan pada rangkuman hasil penelitian terdahulu, maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan yang dijalani oleh pemimpin adalah karismatik, transformasional, dan situasional. Namun pada penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, dapat dilihat bahwa pemimpin, menjalankan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Adapun persamaan penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Sementara itu, perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini fokuskan pada satu gaya kepemimpinan, yaitu demokratis. Selain itu objek penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada latar belakang dan landasan teori, maka peneliti ingin meneliti tentang analisis gaya kepemimpinan sekretaris daerah, Kemudian diukur dengan acuan dari beberapa teori yang dijadikan indikator serta fenomena yang terjadi, maka penulis menjelaskan hubungan tersebut agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penafsiran makna dan maksud penelitian. Untuk lebih jelas, teori yang dijadikan indikator dapat digambarkan seperti berikut ini:

⁵⁴ Iriyani Abd. Kadir, 2016, Analisis Gaya Kepemimpinan Walikota Pada Sekretariat Daerah (Sekda) Kota Tidore Kepulauan. Jurnal Ecosystem Volume 16 Nomor 1 Januari – Juni 2016



Gambar II.1: Kerangka Pikir Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah serta konsep teoritis yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini yakni “Diduga Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah Demokratis.

E. Konsep Operasional

Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian dan untuk menetralsir kesalahan pahaman penelitian ini, dan untuk menafsirkan istilah ataupun konsep terkait penelitian ini, maka perlu di operasikan lebih lanjut sesuai data empiris yang dibutuhkan dalam pengukuran variable. peneliti memberikan beberapa konsep yang berhubungan langsung dengan penelitian ini.

- 1) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁵⁵
- 2) Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin.⁵⁶
- 3) Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 4) Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 5) Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

⁵⁵ Sofyandi dan Garniwa, 2007. "Perilaku Organisasional". Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm, 174

⁵⁶ M. Ngalim Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosda Karya, Bandung, hal. 48

- 6) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- 7) Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- 8) Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.⁵⁷

F. Operasional Variabel

Untuk memudahkan arah penelitian yang terdiri dari dua variabel maka dilakukan pendefinisian operasional variabel. Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris daerah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah sebagai berikut:

⁵⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Rajawali Press, 2001), hal.79.

Tabel II.1: Defenisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Item penilaian
Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan yang dipimpin. ⁵⁸	Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti	1. Kemampuan Mengambil Keputusan. 2. Kemampuan Memotivasi. 3. Kemampuan Komunikasi. 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. 5. Tanggung Jawab. 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional (Kartono, 2001: 76)

⁵⁸ Miftah Thoha, 2006, *Prilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 278.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Sasaran kajian atau penelitian adalah gejala-gejala sebagai saling terkait satu sama lainnya dalam hubungan fungsional dan yang keseluruhannya merupakan sebuah satuan yang bulat dan menyeluruh dan holistik seta sistematis.⁵³

Penelitian ini bermaksud memperoleh gambaran sejauh mana Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti. Jenis penelitian yang digunakan ini bersifat deskriptif dan mencoba menggambarkan secara mendalam objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang terlihat sebagaimana adanya.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek adalah seseorang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti yang sedang dilaksanakannya. Maka yang menjadi subjek penelitian adalah pihak Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, serta pegawai yang ada sebanyak 5 orang.

Sementara itu Objek penelitian adalah sifat dari suatu benda, orang atau yang menjadi pusat perhatian dan sasaran peneliti. Maka yang menjadi objek

⁵³ Hamid Patilima. Metode Penelitian Kualitatif, Jakarta: Alfabeta, 2010. Hal 5

penelitian ini adalah Analisis Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Alasan dari peneliti melakukan penelitian ini adalah karena penulis menemukan fenomena masih yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan sekretaris daerah.

D. Sampel Penelitian

Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif tidak dapat di tetapkan, proses penilitian langsung dari suatu informasi ke informasi lainnya. Informan penelitian ini dipilih secara purposive berdasarkan karakteristik atau ciri-ciri tertentu berdasarkan kebutuhan penelitian. Pemilihan informan secara purposive ini dimaksudkan agar informan yang dipilih itu dapat memahami dan menjelaskan secara memberi informasi secara akurat dalam permasalahan penelitian ini.

Tabel III.1 Informan Penelitian (Key Informan)

No	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti	1
2	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti	1
3	Kepala Bidang di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti	2
4	Staff (pegawai negeri sipil) di secretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti	2

Sumber Data Olahan 2019

E. Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data dan informasi yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh penulis dari objek penelitian, yaitu para responden yang diteliti, berupa data yang diteliti berkaitan dengan masalah yang diteliti, data tentang Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti yang diperoleh secara acak (*random*) dari responden.
2. Data skunder, yaitu data yang dikumpulkan untuk mendukung tujuan penelitian ini, baik dari atau melalui studi kepustakaan maupun data yang diperoleh dari Kantor sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Data tersebut bisa berupa:
 - a. Data mengenai jumlah pegawai di Kantor sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.
 - b. Profil Kantor sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.

F. Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data merupakan langkah untuk memecahkan sesuatu masalah tertentu. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

- a. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu data tertentu dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih

mendalam tentang koresponden dan menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi.⁵⁴

b. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan metode pengumpulan data kualitatif sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya.⁵⁵ Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data tertulis yang sudah ada sebelumnya. Teknik pengambilan data secara tertulis bersumber pada catatan-catatan, arsip-arsip, gambar atau foto-foto pada acara tertentu yang ada di lokasi penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Observasi

Observasi atau pengamatan langsung ke lapangan. Teknik ini dilakukan untuk mendukung data-data penulis.⁵⁶ Observasi merupakan suatu kegiatan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyajikan gambar riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut, atau pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

⁵⁴ Tajul Arifin, *Metode Penelitian*, (Bandung, Cv Pustaka Setia, 2008), hlm. 53

⁵⁵ Sanguji dan Sopiah, *Metode Penelitian Dan Pendekatan Praktis*, (Jakarta. Cv Andi Offset, 2010), hlm, 48

⁵⁶ Rosadi Ruslan, *Metode Penelitian dan Komunikasi*, (PT, Raja Grafindo Persada, 2003), hlm, 221,

G. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

1. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk mendapatkan keabsahan data maka peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu teknik pemeriksaan triangulasi. Apabila peneliti mengumpulkan data untuk atau dari sumber data yang sama dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, maka sebenarnya peneliti telah mengimplementasikan penggunaan teknik triangulasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik triangulasi karena triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan, kenyataan yang ada, yang berarti membandingkan dan mengecek kebenaran informasi. Menurut Stainback dalam Sugiyono bahwa tujuan triangulasi bukan untuk mencari kebenaran fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap sesuatu yang telah didapatkan.⁵⁷

2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam bentuk kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola serta memilih yang mana data yang penting dan yang akan dipelajari untuk membuat kesimpulan sehingga dapat mudah untuk dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis data kualitatif.

⁵⁷ Hamid Patilima, *logcit...*, hlm. 27

Aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu, data *reduction*, data *display* dan data *conclusion drawing/verification*.⁵⁸

a) Data *reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

b) Data *display* (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah memamparkan data dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Miles dan Huberman mengatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

c) *Conclusion/verification* (penarikan kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁵⁹

⁵⁸ Ibid, h. 246.

⁵⁹ Ibid, h. 253

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti

1. Profil Kabupaten Kepulauan Meranti

Kabupaten Kepulauan Meranti merupakan pemekaran dari Kabupaten Bengkalis yang dibentuk pada tanggal 19 Desember 2008. Dasar hukum berdirinya Kabupaten Kepulauan Meranti adalah Undang-undang nomor 12 tahun 2009, tanggal 16 Januari 2009. Kabupaten Kepulauan Meranti beribukota di Selatpanjang, yang berada di Pulau Tebing Tinggi, dipimpin oleh Bupati dan Wakil Bupati sebagai kepala daerah yang terpilih melalui proses demokrasi. Saat ini, secara administratif, Kabupaten Kepulauan Meranti terbagi menjadi 9 Kecamatan yang terdiri dari 101 Desa/Kelurahan. Kecamatan yang memiliki jumlah Desa/Kelurahan terbanyak adalah Kecamatan Rangsang dan Tebing Tinggi Barat dengan 14 Desa/Kelurahan dan Kecamatan dengan jumlah Desa/Kelurahan terkecil adalah Kecamatan Tebing Tinggi dengan 9 Desa/Kelurahan.¹

Secara geografis Kabupaten Kepulauan Meranti berada pada koordinat antara sekitar 0°42'30"-1°28'0" LU, dan 102°12'0"- 103°10'0"BT, dan terletak pada bagian pesisir timur pulau Sumatera, dengan pesisir pantai yang berbatasan dengan sejumlah Negara tetangga dan masuk dalam daerah Segitiga Pertumbuhan Ekonomi (*Growth Triagle*) Indonesia-Malaysia-Singapore (IMS-GT) dan secara

¹ Rpijm Kabupaten Kepulauan Meranti, 2018, hal. II-1

tidak langsung sudah menjadi daerah *Hinterland* Kawasan *Free Trade Zone* (FTZ) Batam-Tj.Balai Karimun. Adapun batas wilayah administrasi yaitu:²

Utara : Selat Malaka, Kabupaten Bengkalis

Selatan : Kabupaten Siak, Kabupaten Pelalawan

Barat : Kabupaten Bengkalis

Timur : Kabupaten Karimun

Luas wilayah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah 3.714,19 km dengan wilayah kecamatan terbesar adalah Kecamatan Tebing Tinggi Timur dengan luas 768 km² dan Kecamatan Tebing Tinggi sebagai kecamatan terkecil dengan luas 81 km².

Penduduk Kabupaten Kepulauan Meranti berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kab. Kepulauan Meranti pada tahun 2015 tercatat sebanyak 181.095 jiwa yang terdiri 93.017 jiwa laki-laki dan 88.078 jiwa perempuan. Kecamatan yang paling banyak penduduknya adalah kecamatan Tebing Tinggi yaitu 55.870 jiwa dan kecamatan yang paling sedikit penduduknya adalah kecamatan Tebing Tinggi Timur yaitu 11.661 jiwa. Dilihat komposisinya, penduduk laki-laki lebih banyak dari penduduk perempuan. Penduduk laki-laki berjumlah 93.017 jiwa dan perempuan berjumlah 88.078 jiwa. Rasio jenis kelamin 106. Rasio jenis kelamin yang paling tinggi terdapat di Kecamatan Tebing Tinggi Barat dan Kecamatan

² Ibid, hal. II-2

Rangsang 113 dan rasio jenis kelamin yang paling rendah terdapat di Kecamatan Rangsang Barat dan Tasik Putri Puyu sebesar 101.³

2. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti

Sekretariat daerah merupakan unsur staf, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.⁴ Susunan Organisasi Sekretariat Daerah, terdiri dari:⁵

- a. Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat, membawahi:
 1. Bagian pemerintahan dan otonomi daerah, membawahi:
 - a) Sub bagian otonomi daerah;
 - b) Sub bagian pemerintahan umum dan perangkat daerah; dan
 - c) Sub bagian pertanahan, konflik dan kerjasama.
 2. bagian hukum dan HAM, membawahi:
 - a) sub bagian perundang-undangan;
 - b) sub bagian bantuan hukum dan HAM; dan
 - c) sub bagian dokumentasi hukum.
 3. bagian kesejahteraan rakyat, membawahi:
 - a) sub bagian agama, pendidikan dan kebudayaan;
 - b) sub bagian kesejahteraan sosial; dan
 - c) sub bagian pemuda, olah raga dan kesehatan.
 4. bagian pengelola perbatasan, membawahi:

³ Ibid, hal. II-20

⁴ Perbup Kabupaten Kepulauan Meranti, Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Pasal 2 Ayat 1.

⁵ Perbup Kabupaten Kepulauan Meranti, Nomor 29 Tahun 2016 Pasal 3 Ayat 1.

- a) sub bagian pengelolaan batas negara;
 - b) sub bagian pengelolaan potensi kawasan; dan
 - c) sub bagian infrastruktur kawasan.
- b. asisten perekonomian dan pembangunan, membawahi:
1. bagian perekonomian dan sumber daya alam, membawahi:
 - a) sub bagian sumber daya alam;
 - b) sub bagian pendayagunaan, sarana dan prasarana; dan
 - c) sub bagian produksi dan distribusi.
 2. bagian administrasi pembangunan, membawahi:
 - a) sub bagian penyusunan program;
 - b) sub bagian pengendalian; dan
 - c) sub bagian evaluasi dan pelaporan.
 3. bagian komunikasi dan informatika, membawahi:
 - a) sub bagian komunikasi dan informasi publik;
 - b) sub bagian aplikasi informatika dan postel; dan
 - c) sub bagian persandian dan statistik.
 4. bagian layanan pengadaan, membawahi:
 - a) sub bagian pengadaan barang/jasa;
 - b) sub bagian pembinaan dan kompetensi; dan
 - c) sub bagian informasi dan sanggah.
- c. asisten administrasi umum, membawahi:
1. bagian umum, membawahi:
 - a) sub bagian tata usaha pimpinan dan rumah tangga;

- b) sub bagian umum dan perlengkapan; dan
 - c) sub bagian keuangan.
2. bagian organisasi dan tata laksana, membawahi:
- a) sub bagian tata laksana;
 - b) sub bagian kelembagaan; dan
 - c) sub bagian anjab dan kepegawaian.
3. bagian humas dan protokol, membawahi:
- a) sub bagian publikasi dan dokumentasi;
 - b) sub bagian kemitraan dan pers; dan
 - c) sub bagian protokol.

B. Gaya Kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti

Kepemimpinan memegang peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan komitmen kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Dengan demikian, tampak kepemimpinan selalu akan dikaitkan dengan kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu untuk mengatur organisasi secara efektif dan mampu untuk melaksanakan kepemimpinan secara efektif, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.⁶

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Keberhasilan organisasi bisa tercapai melalui kepemimpinan yang efektif, karena peran seorang pemimpin

⁶ Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Pranada Media Group. hal. 173

dalam organisasi sangat penting. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Hal tersebut menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan dari tujuan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasarannya yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan dalam organisasi.⁷

Melihat pentingnya peranan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan serta kesuksesan suatu organisasi, maka seorang pemimpin dituntut untuk dapat memiliki cara atau teknik dalam menjalankan kepemimpinan. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin sering juga disebut dengan gaya kepemimpinan⁸

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola suatu organisasi khususnya bagi Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti, secara umum sekretaris daerah memiliki gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Hal ini dapat dilihat dari wawancara penulis

⁷ D. Koeshartono dan M. F. Shellyana Junaedi. 2006. *Administrasi Gaji dan Upah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Widyatama. hal. 145

⁸ M. Ngalim Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 48

dengan Staff (pegawai negeri sipil) di secretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti berikut ini:

“Saya rasa kepemimpinan yang diterapkan oleh pak Sekretaris Daerah ini sudah bagus ya, beliau selalu memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk menyampaikan pendapat, selalu menyampaikan informasi terkait dengan pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai. Namun terkadang, masih ada kelemahan-kelemahan yang dilakukan oleh pak Sekretaris Daerah terkait dengan kepemimpinannya. Misalnya pak Sekretaris Daerah ini terlihat masih lemah dalam berbagai hal, seperti dalam pengambilan keputusan, memotivasi pegawai, Kemampuan Komunikasi sekretaris daerah dengan para pegawai, pengendalian pegawai, tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin, serta kemampuan dalam mengendalikan emosional yang masih kurang.

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (Decision Making) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil.⁹

⁹ Dagun, M. Save. 2006. Kamus Besar Ilmu Pengetahuan. Jakarta : Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN), hlm 185

Claude S. Goerge, Jr Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.¹⁰

George R. Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain:¹¹

- a. Intuisi Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu : (1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan. (2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.
- b. Pengalaman Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan

¹⁰ Syamsi, Ibnu. 2000. Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi. (Jakarta : Bumi Aksara), hlm 5

¹¹ Hasan, M. Iqbal. 2004. Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan. Bogor : Ghalia Indonesia, hlm 10

pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

- c. Fakta Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.
- d. Wewenang Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.
- e. Rasional Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah – masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

Jadi, dasar-dasar pengambilan Keputusan antara lain berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Dengan demikian, sekretaris daerah harus mengambil keputusan dengan menjadikan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Namun

berdasarkan pada hasil wawancara tentang pengambilan keputusan sekretaris daerah, maka didapati bahwa:

“dalam pengambilan keputusan, Sekretaris Daerah kurang mempertimbangkan beberapa hal, seperti terpengaruh oleh luar atau orang disekitarnya, sehingga keputusan yang dihasilkan terkadang kurang tepat, atau hanya mementingkan sekelompok orang yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu, dalam pengambilan keputusan lainnya Sekretaris Daerah kurang memperhatikan pengalaman-pengalaman yang telah lalu sebagai dasar dalam pengambilan keputusan organisasi. Kondisi ini memicu ketidakakuratan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Sekretaris Daerah. Nah inilah yang harus diperbaiki oleh seorang Sekretaris Daerah. Agar keputusan yang diambil sebagai seorang pemimpin dapat sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Selanjutnya yang harus diperhatikan adalah berkaitan dengan fakta yang terjadi dalam organisasi. Namun pak Sekretaris Daerah terkadang kurang memperhatikan kondisi di dalam organisasi dalam pengambilan keputusan, pak Sekretaris Daerah hanya menggunakan wewenang dia sebagai pengambil keputusan. Terakhir keputusan yang dihasilkan terkadang kurang rasional, karena hanya melihat pandangan sebagian dari pegawai, tanpa memperhatikan kondisi di dalam organisasi, dan keputusan yang dihasilkan sendiri oleh pak Sekretaris Daerah.”¹²

Dengan melihat tanggapan dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka dapat disimpulkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, maka Sekretaris Daerah harus memperhatikan berbagai hal, seperti kondisi dalam organisasi, wewenang, rasionalitas keputusan yang dihasilkan, serta pengalaman-pengalaman organisasi.

Selanjutnya Berdasarkan pada pernyataan salah seorang pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka dapat dilihat bahwa pemimpin masih belum melaksanakan setiap indikator pengambilan keputusan secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:

“Sekretaris daerah secara umum memang sudah melaksanakan gaya kepemimpinannya secara baik, namun untuk beberapa hal masih terdapat

¹² Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

*berbagai kelemahan, ya namanya juga manusia. Jadi wajar kalau terdapat kelemahan-kelemahan, terutama untuk intuisi pak Sekretaris Daerah untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang baik. Karena selama ini yang saya ketahui, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh pak Sekretaris Daerah ini cenderung mementingkan sekelompok orang yang ada dalam organisasi tanpa melihat pengalaman-pengalaman yang telah lampau, kondisi di dalam organisasi serta rasionalitas kebijakan yang dihasilkan. Selain itu, pak Sekretaris Daerah terkadang sering menyalahgunakan wewenang dalam membuat kebijakan, seperti melakukan mutasi terhadap pegawai tanpa ada alasan yang menjadi dasar untuk menetapkan kebijakan mutasi tersebut. Selain itu, Pak Sekretaris Daerah masih terlalu banyak pertimbangan terhadap pegawainya, walaupun pegawai melakukan berbagai kesalahan dalam bekerja, namun beliau masih mempertimbangkan berbagai hal, misalnya masalah absensi, pak Sekretaris Daerah tidak menindak langsung pegawai yang sering melakukan pelanggaran, namun dia mempertimbangkan berbagai hal. Kondisi ini kan nantinya akan berdampak pada disiplin pegawai, jadi ke depannya diharapkan pak Sekretaris Daerah bisa lebih menerapkan disiplin dalam bekerja, terutama masalah absensi ini.*¹³

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala bagian organisasi dan tata laksana menunjukkan bahwa:

*Kemampuan pak Sekretaris Daerah dalam pengambilan keputusannya sudah baik, namun terkadang memang ada beberapa masalah yang terkait dengan kepemimpinan pak Sekretaris Daerah tersebut, seperti kurangnya penegakan disiplin terhadap pegawai. Namun secara umum sudah baguslah. Pak Sekretaris Daerah selalu mengajak pegawai dalam mendiskusikan masalah yang dihadapi, dan keputusan-keputusan terkait dengan sekretariat daerah selalu diputuskan dalam musyawarah.*¹⁴

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Mulyadi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti menunjukkan bahwa:

Dalam pengambilan keputusan, selalu mengutamakan musyawarah ini tentu saja membawa dampak baik bagi instansi, terutama bagi pegawai yang merasa senang merasa dilibatkan dalam setiap keputusan instansi. Namun hal ini tentu saja sering menyebabkan perbedaan pendapat dalam penyelesaian masalah

¹³ Wawancara dengan Anshori, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 1.30 Wib.

¹⁴ wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

atau pengambilan keputusan dalam instansi. Namun dalam pengambilan keputusan, Sekretaris Daerah seharusnya melihat fakta atau kondisi dalam organisasi, rasionalitas, serta pengalaman organisasi. Namun pak Sekretaris Daerah kurang memperhatikan hal tersebut, sehingga kebijakan yang dihasilkan terkadang kurang baik dan kurang diterima oleh sebagian pegawai, seperti kebijakan atau keputusan Sekretaris Daerah untuk melakukan mutasi kepada pegawai-pegawai yang dianggap kurang memiliki kinerja baik. Dalam hal mutasi ini, pak Sekretaris Daerah terkadang kurang melihat fakta-fakta yang terjadi, hanya mendengarkan masukan-masukan dari beberapa orang pegawai yang memiliki kedekatan dengan Sekretaris Daerah.¹⁵

Sementara itu, menurut Alfikri pegawai bagian organisasi dan tata laksana Sekretariat Daerah Kepulauan Meranti, menyatakan bahwa:

*Seorang pemimpin yang baik itu seharusnya menunjukkan kemampuan pengambilan keputusan yang baik pula, agar setiap kebijakan yang dihasilkan dapat diterima oleh seluruh pegawai, dan dapat dilaksanakan dengan baik. perilaku utama yang harus ditunjukkan adalah mau menerima setiap masukan dari seluruh pegawai, dan mengambil keputusan yang bertujuan untuk mencapai tujuan Sekretariat Daerah dan juga tujuan pembangunan daerah.*¹⁶

Berdasarkan pada pemaparan tentang kemampuan pengambilan keputusan oleh seorang Sekretaris Daerah, maka dapat dinilai dari kemampuan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Namun kemampuan-kemampuan tersebut masih kurang dimiliki oleh Sekretaris Daerah, seperti tidak memperhatikan pengalaman, fakta dan rasionalitas dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan, sehingga kebijakan yang dihasilkan terkadang kurang baik dan kurang diterima oleh sebagian pegawai, seperti kebijakan atau keputusan Sekretaris Daerah untuk melakukan mutasi kepada pegawai-pegawai yang dianggap kurang memiliki kinerja baik. Dalam hal mutasi ini, pak Sekretaris Daerah terkadang kurang melihat fakta-fakta yang terjadi, hanya mendengarkan

¹⁵ wawancara dengan Bapak Mulyadi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

¹⁶ Alfikri, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

masukan-masukan dari beberapa orang pegawai yang memiliki kedekatan dengan Sekretaris Daerah.

2. Kemampuan Memotivasi

Gitosudarmo dalam mengatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktifitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki faktor yang mendorong aktifitas tersebut. Oleh karena itu faktor pendorong diri seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.¹⁷ Hasibuan mengatakan motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.¹⁸

Sutrisno Edymengatakan bahwa Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.¹⁹

Siagian dalam mengatakan bahwa motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang

¹⁷ Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta. Kencana Pranada Media Group, 2011), hal. 109.

¹⁸ Ibid. hal. 109.

¹⁹ Ibid. hal. 110

selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.²⁰

Motivasi memiliki dua komponen, yaitu: komponen dalam (inner component) dan komponen luar (outer component). Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas dan ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah kelakuannya. Berdasarkan definisi tersebut, komponen dalam ialah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar ialah tujuan yang hendak dicapai.²¹

1. Motivasi intrinsik, ialah motivasi yang berasal dari diri seseorang itu sendiri tanpa dirangsang dari luar. Sebagai contoh: orang yang gemar membaca, ia akan mencari sendiri buku-buku yang dibacanya tanpa ada orang yang mendorong.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang datang karena adanya perangsang dari luar, sebagai contoh: seorang mahasiswa rajin belajar karena ada ujian.

²⁰ Ibid. 110.

²¹ A.A. Anwar Prambudu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya. Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014) hal. 97-98

Dengan demikian, maka peran penting bagi seorang pemimpin adalah tentang kemampuan-nya dalam memotivasi para pegawai, serta memahami tentang faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti berikut ini:²²

“saya merasa kemampuan untuk memotivasi kerja pegawai yang dimiliki oleh sekretariat daerah ini masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang meninggalkan pekerjaan pada jam bekerja, serta tidak hadir, inikan menjadi salah satu indikasi bahwa motivasi kerja pegawai masih kurang maksimal. Oleh karena itu, Sekretaris Daerah harus memperbaiki kemampuan memotivasi kerja pegawai, seperti selalu mengucapkan terimakasih kepada pegawai yang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, atau memberikan reward kepada pegawai yang memiliki kinerja baik. Nah ini lah yang kurang dilakukan oleh pak Sekretaris Daerah, pak Sekretaris Daerah memandang semua pegawai sama saja, sehingga yang memiliki motivasi baik, bisa saja berubah menjadi tidak baik. Kemampuan memotivasi inilah yang masih kurang dimiliki oleh Sekretaris Daerah.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala bagian organisasi dan tata laksana menunjukkan bahwa:

“saya melihat banyak pegawai yang masih kurang memiliki motivasi, seperti banyak melakukan kesalahan dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, dan pelanggaran disiplin lainnya. Nah inilah yang seharusnya lebih diperbaiki oleh pak Sekretaris Daerah, agar lebih memiliki kemampuan yang baik dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Dalam memotivasi pegawai, tentu saja memiliki berbagai sarana, seperti memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, memberikan pujian kepada pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, dan sebagainya. Namun ini jarang sekali terjadi atau bahkan hampir tidak pernah dilakukan oleh pak Sekretaris Daerah. Alhasil pegawai yang awalnya memiliki motivasi kerja baik, menjadi ikut-ikutan menjadi tidak baik, seperti pegawai-pegawai lainnya.”²³

²² Wawancara dengan Bapak Wahyudi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 09.00 Wib.

²³ wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

Sementara itu, menurut Alfikri pegawai bagian organisasi dan tata laksana Sekretariat Daerah Kepulauan Meranti, menyatakan bahwa:

“Saya melihat Sekretaris Daerah dalam memotivasi pegawai masih kurang maksimal, karena ada pegawai yang kurang memiliki motivasi, seperti terlambat, tidak hadir atau pulang sebelum waktu yang ditetapkan, pak sekretaris daerah tidak bisa menegur atau memberikan masukan kepada pegawai tersebut, sehingga perilaku kurang motivasi pegawai tersebut akan berlangsung lama dan berimbas terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.”²⁴

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sekretaris daerah kepulauan meranti yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para pegawainya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan pak sekretaris daerah untuk memotivasi pegawai yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

3. Kemampuan Komunikasi

Komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya dengan maksud untuk mengubah tingkah laku penerima. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Kemudian bila memperhatikan arti kata komunikasi dan organisasi, maka komunikasi organisasional adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu

²⁴ Alfikri, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

sendiri, juga antara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan.

Wibowo mengatakan bahwa Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: kendali (control), motivasi, pengungkapan emosi,dan informasi. Komunikasi bertindak sebagai control: Perilaku anggota dalam berbagai cara. Ketika karyawan pertama kali harus mengomunikasikan segala keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan pada manajer terdekatnya atau mengikuti deskripsi pekerjaannya, atau sesuai dengan kebijakan, komunikasi digunakan untuk mengontrol. Komunikasi mendorong motivasi: Dengan menjelaskan dengan karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja, jika kinerja tidak sejajar dengan tingkat yang diharapkan. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk mencapai tujuan itu dan menerima umpan balik dari tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.²⁵

Pentingnya komunikasi tidak terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Berdasarkan pada hasil penelitian, maka didapati bahwa:

²⁵ Chandra wijaya, 2017, Perilaku organisasi, Medan, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), hlm. 91-92

Menurut Sekretaris Daerah koordinasi rutin dilakukan, Untuk koordinasi formal selalu ada koordinasi sebulan sekali, koordinasi dilakukan pada *breafing* minggu ketiga setiap bulan, yang selalu dikoordinasikan adalah masalah evaluasi sebelumnya atau program yang belum dilaksanakan. Untuk masalah koordinasi yang bentuknya evaluasi dilaksanakan minimal sebulan sekali, *breafing* di minggu ketiga setiap bulan, koordinasi dilakukan dalam hal evaluasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, program-program yang belum terlaksana hal tersebut disampaikan pada *breafing* rutin tersebut.²⁶

*“Secara umum memang komunikasi yang disampaikan oleh pak Sekretaris Daerah sudah baik, setiap tugas dan pekerjaan disampaikan dengan jelas kepada setiap bidang. Selain itu komunikasi juga terjalin dua arah, terutama dalam hal penentuan keputusan penyelesaian suatu masalah. Pak Sekretaris Daerah selalu mengajak pegawai untuk berdiskusi mendengarkan saran dan pendapat dari pegawai terkait dengan permasalahan yang dihadapi. Sehingga setiap keputusan yang diambil selalu dapat diterima dengan baik oleh pegawai.”*²⁷

*“Saya merasa pak Sekretaris Daerah sangat bijak dalam menjalin komunikasi dengan para pegawainya. Pak Sekretaris Daerah selalu melibatkan kami dalam setiap keputusan dan penyelesaian masalah kerja. Sehingga kami merasa sangat terbantu dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.”*²⁸

Sementara itu, menurut Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti menyatakan bahwa, pada dasarnya kepemimpinan yang diterapkan oleh Sekretaris Daerah sudah cukup baik, terutama dalam hal komunikasi untuk menyelesaikan berbagai masalah kepegawaian, namun hal yang masih kurang didalam komunikasi tersebut,

²⁶ Wawancara dengan H Yulian Norwis SE MM, Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 18 November 2019 Jam 02.00 Wib.

²⁷ Wawancara dengan Bapak Wahyudi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 09.00 Wib.

²⁸ wawancara dengan Bapak Mulyadi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

*pimpinan kurang mampu untuk mengambil keputusan dengan tegas, sehingga terlalu banyak mendengarkan pendapat atau masukan dari bawahan.*²⁹

Selanjutnya Untuk membuat Sekretariat Daerah lebih berkualitas tentunya dibutuhkan banyak saran dan banyak melibatkan pihak salah satunya dari pegawai itu sendiri. Menurut Sekretaris daerah, *ia hanya mengikutsertakan tentu hanya pada rapat dinas, itupun tidak semua pegawai yang diikutsertakan hanya beberapa orang dikumpulkan, biasanya hanya beberapa pegawai dan wakil sekretaris daerah.*³⁰

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi pimpinan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik, terutama untuk menerima masukan-masukan dari pada bawahan, serta untuk mendengarkan dan mencari solusi atas setiap permasalahan pegawai dalam bekerja. Hasil dari pada komunikasi yang baik ini tentu saja diharapkan mampu untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Kemampuan menunjukkan kapabilitas yang dimiliki orang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda, tetapi berhubungan (Colquit, LePine dan Wesson). Mereka berpendapat bahwa berbeda dengan skill atau keterampilan, yang dapat diperbaiki sepanjang waktu melalui pelatihan dan pengalaman, kemampuan atau ability relatif stabil. Meskipun kemampuan dapat berubah pelan-pelan sepanjang waktu dengan praktek dan

²⁹ wawancara dengan Bapak Suhendri, bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

³⁰ wawancara dengan Bapak Mulyadi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

pengulangan, tingkat kemampuan tertentu biasanya membatasi seberapa seseorang dapat memperbaiki, bahkan dengan pelatihan terbaik. Alasannya adalah kemampuan bersifat alamiah sedangkan keterampilan bersifat dapat dipelihara.³¹

Di samping itu, Terry dan Robins dalam Wahab mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/ organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.³²

Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam rangka mengarahkan dan mengkoordinasikan para bawahannya. Berdasarkan pada hasil penelitian, maka didapati bahwa:

*“Saya rasa untuk kemampuan yang perlu saya miliki dalam memimpin ini adalah memahami tentang bagaimana sumber daya manusia atau pegawai dalam Sekretariat ini dapat diarahkan, dimotivasi untuk dapat mencapai tujuan kita bersama, nah untuk itu sangat saya butuhkan disini adalah kemampuan saya untuk mendengarkan setiap masukan-masukan dan mengambil keputusan yang tepat. Sehingga setiap tujuan organisasi ini dapat dilaksanakan dengan baik untuk mencapai tujuan kita bersama.”*³³

³¹ Chandra wijaya, 2017, Perilaku organisasi, Medan, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), hlm. 115

³² Wahab, A A. (2011). Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung: Alfabeta. hlm. 82

³³ Wawancara dengan H Yulian Norwis SE MM, Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 18 November 2019 Jam 02.00 Wib.

Selanjutnya, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti menyatakan bahwa *“untuk hal mengontrol pegawai agar sejalan dengan visi misi yang telah ditetapkan bersama, pak Sekretaris Daerah masih kurang baik, karena masih terlalu banyak pertimbangan, sehingga pegawai sering melakukan kesalahan dalam bekerja.”*³⁴

Selanjutnya, pendapat yang disampaikan oleh salah satu pegawai yang ada di Sekretariat Daerah berikut ini: *saya rasa memang pak Sekretaris Daerah sudah bagus dalam mengkoordinir pegawai, mengontrol kerja pegawai, namun masih lemah terhadap penegakan disiplin pegawai yang melakukan kesalahan-kesalahan dalam bekerja.*³⁵

“Sebenarnya banyak kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan organisasi publik, namun untuk pimpinan selevel sekretariat daerah maka perlu adanya minimal tujuh kompetensi, yaitu: (1) Kompetensi manage diri sendiri, (2) Kompetensi manage komunikasi, (3) Kompetensi manage kemajemukan, (4) Kompetensi manage etika, (5) Kompetensi manage tim, (6) Kompetensi manage keragaman budaya, dan (7) Kompetensi manage perubahan.

1. *Berkaitan dengan Kompetensi manage diri sendiri, maka pimpinan harus mampu untuk pertama, seorang pimpinan publik harus berfikir dan bertindak generalis. Kedua, terus belajar. Belajar dari pengalaman-pengalaman sendiri, pengalaman-pengalaman orang lain maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan tujuan dan strategi organisasi publik yang dipimpinnya. Ketiga, mengedepankan cara berfikir yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah. Keempat, pimpinan publik harus sepenuhnya memusatkan kepada organisasi publik yang dipimpinnya.*
- 2) *Sementara itu untuk Kompetensi Manage Komunikasi, yang harus dilakukan pimpinan publik dalam manage komunikasi adalah sebagai*

³⁴ Anshori, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 1.30 Wib.

³⁵ wawancara dengan Bapak Mulyadi, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

berikut: pertama, hakekat komunikasi adalah mengalihkan suatu pesan dari satu ke pihak lain. Kedua, pimpinan publik harus memiliki sikap yang tepat dalam penyampaian pesan dan pengetahuan yang mendalam tentang latar belakang, tingkat pendidikan dan kedudukan aparatur pemerintah baik dalam organisasi publik maupun di luar. Ketiga, pimpinan publik harus menggunakan dan mengembangkan sistem komunikasi terbuka. Artinya secara obyektif pemimpin publik disamping menyampaikan informasi kepada pegawai, pimpinan publik harus siap mendengarkan informasi (tuntutan dan keluhan) maupun kritik dari pegawai bawahannya. Ini berarti disamping pemimpin publik sebagai sender juga siap sebagai pendengar yang baik. Keempat, pimpinan publik harus mengatur media informasi yang dibutuhkan pegawai dan kelima, mendorong timbulnya feed back.

- 3) Selanjutnya Kompetensi Memanage Kemajemukan maka pimpinan harus mampu untuk pertama, pimpinan publik harus mampu sebagai koordinator dan intregator dari berbagai komponen organisasi, sehingga dapat bergerak sebagai sebuah totalitas. Kedua, tidak membiarkan cara berfikir dan bertindak yang terkotak-kotak. Kemajemukan harus dipahami sebagai perbedaan dalam menjalankan tugas, bukan perbedaan cara berfikir dan bertindak.
- 4) Kompetensi Memanage Etika langkah yang harus dimiliki pimpinan di sektor publik dalam memanage etika ini. Pertama, pimpinan publik harus mengembangkan sistem yang terbuka (transparan). Kedua, pimpinan publik harus mengedepankan pelayanan sebagai fokus utama dalam sektor publik. Ketiga, pimpinan publik harus akuntabel. Akuntabilitas pimpinan publik tidak boleh hanya pada atasan (accountability up wards), juga pada staf (accountability staff) lebih diarahkan pada accountability down wards yaitu akuntabilitas yang diarahkan dengan proses konsultatif dan kerjasama antara wakil rakyat dengan masyarakat di tingkat lokal Keempat, pemimpin publik harus lebih responsif. Kelima, tegas. Apabila ada pejabat yang melanggar aturan dan kode etik yang telah ditetapkan, sikap „ewuh pekewuh“, sungkanisme, hendaknya dieliminasi.
- 5) Kompetensi Memanage Tim, Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan publik minimal dua hal yaitu: pertama, menjaga kohesi antara anggota yang satu dengan yang lain. Kedua, sebagai mediator. Dalam kehidupan organisasi situasi konflik akan selalu ada untuk itu pimpinan publik harus mampu sebagai mediator.
- 6) Kompetensi Memanage Keragaman Budaya, strategi yang harus dilakukan pemimpin organisasi publik adalah sebagai berikut: Pertama, perbedaan budaya harus dilihat sebagai sebuah kekayaan yang harus dikembangkan bukan sebagai suatu ancaman. Kedua, sebagai integrator. Sikap

mementingkan kelompok dan satuan kerja sering kali mudah timbul dalam organisasi.

- 7) *Kemampuan Memanage Perubahan Untuk itu sikap yang harus diaplikasikan oleh pimpinan publik dalam manage perubahan ini adalah: pertama, pemimpin publik harus mempunyai sikap adaptabilitas yang tinggi, sikap adaptif Kedua, pimpinan publik harus fleksibel. Sikap fleksibel berarti mampu melakukan perubahan dalam cara berfikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan dan situasi serta kondisi tertentu.*³⁶

Berdasarkan pada pemaparan di atas, maka disimpulkan bahwa minimal tujuh kompetensi, yaitu: (1) Kompetensi manage diri sendiri, (2) Kompetensi manage komunikasi, (3) Kompetensi manage kemajemukan, (4) Kompetensi manage etika, (5) Kompetensi manage tim, (6) Kompetensi manage keragaman budaya, dan (7) Kompetensi manage perubahan.

*Namun pada kenyataannya kemampuan Sekretaris Daerah dalam mengatur organisasi masih dirasakan kurang baik, terutama untuk mengatur kemajemukan dan etika dari pada pegawai. Salah satu indikasi pegawai yang beretika adalah selalu menjaga disiplin dalam bekerja, seperti menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, selalu menjaga tingkat kedisiplinan, selalu hadir tepat waktu dan pulang pada waktu yang telah ditentukan. Nah inilah yang menjadi masalah, karena banyak pegawai yang masih kurang disiplin. Hal ini dikarenakan kemampuan pak Sekretaris Daerah dalam mengatasi permasalahan etika ini masih kurang. Misalnya, seharusnya ditindak tegas, namun pak Sekretaris Daerah mempertimbangkan berbagai hal sebelum menindak pegawai tersebut. Hasilnya pegawai yang melanggar cuman mendapat teguran lisan saja. Akibatnya pegawai lain juga sering ikut-ikutan melakukan pelanggaran disiplin. dan penyelesaian pekerjaan juga terganggu.*³⁷

Selanjutnya, dalam hal Kompetensi manage komunikasi, pak Sekretaris Daerah terlalu banyak mendengarkan aspirasi dan ide-ide dari pegawai atau bawahannya, sehingga untuk mengambil keputusan juga memakan waktu yang

³⁶ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

³⁷ Anshori, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 1.30 Wib.

*cukup lama, karena mempertimbangkan berbagai hal terkait dengan masalah tersebut. Seharusnya pak Sekretaris Daerah cukup mendengarkan perwakilan dari pada masing-masing bidang kerja, dan mengambil sikap tegas dalam pengambilan keputusan.*³⁸

Dengan demikian, maka perlu bagi sekretaris daerah untuk memperbaiki kemampuannya dalam mengatasi masalah etika pegawai, serta masalah komunikasi yang dijalin dengan pegawai. Selain itu, peran penting dari seorang Sekretaris daerah dalam mengontrol pegawai untuk sejalan dengan visi organisasi, konsistensi, dan integritas dalam bekerja masih kurang, karena pimpinan tidak bisa bersikap tegas terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terjadi.

5. Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya. Etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Karenanya sebagai pemimpin mereka memegang tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri.

Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (atsar) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti sebuah upaya pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpin.

Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga

³⁸ wawancara dengan Bapak Suhendri, bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik

Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Sekretaris Daerah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para, staf dan pegawai tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Sekretaris Daerah.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti menyatakan bahwa:

“pada dasarnya gaya kepemimpinan sekretaris daerah sudah terlaksana dengan cukup baik, namun dalam hal pertanggung jawaban sekretaris daerah sering tidak tepat dalam memberikan tanggung jawab kepada para pegawai dalam bekerja, terutama dalam memberikan intruksi kepada para bawahannya. Seharusnya intruksi yang diberikan kepada pegawai diiringi dengan adanya pertanggung jawaban yang harus dilakukan. Selain itu, pelimpahan wewenang yang diberikan merupakan tanggung jawab sekretaris daerah selaku pimpinan dalam hal pelaksanaannya. Oleh karena itu, sistematika pertanggungjawaban dalam organisasi ini perlu diperbaiki kembali oleh sekretaris daerah, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan jelas penanggung jawabnya.”³⁹

Sementara itu, menurut Alfikri pegawai bagian organisasi dan tata laksana Sekretariat Daerah Kepulauan Meranti, menyatakan bahwa:

“Pertanggung jawaban dalam instansi sekretariat daerah ini sebenarnya dipegang oleh pimpinan puncak atau pak sekretaris daerah, jadi apapun kebijakan apapun hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, pak sekretaris daerah harus berani bertanggung jawab, karena dialah yang mengarahkan dan mengkoordinasikan pegawai dalam bekerja, kalau dia baik

³⁹ wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

dalam mengarahkan maka tidak masalah dalam pekerjaan, namun jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan pegawai, maka pak sekretaris daerah selaku pemegang kekuasaan tertinggi harus bertanggung jawab Namun sering terjadi pak sekretaris daerah malah menyalahkan pegawai yang bersangkutan dan tidak ikut mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan.,⁴⁰

Namun pernyataan yang disampaikan oleh pak sekretaris daerah menunjukkan bahwa: “Sebenarnya setiap pegawai ada kepala bagian atau subbagian yang menjadi atasan langsung dari pegawai tersebut, sehingga garis pertanggung jawaban dalam organisasi ini sebenarnya sudah jelas, memang secara umum yang menjadi penanggung jawab kegiatan dalam organisasi ini adalah saya sebagai pimpinan tertinggi. Tetapi setiap masalah yang terjadi pada pegawai, seharusnya diselesaikan dulu pada bagian atau subbagiannya masing-masing, jika masalah tersebut tidak dapat diselesaikan pada bagian atau subbagiannya masing-masing, maka saya yang akan menyelesaikannya.”

Tapi pada beberapa masalah yang seharusnya diselesaikan oleh Pak sekretaris daerah sebagai penanggung jawab, maka masalah tersebut seharusnya mampu diselesaikan oleh pak sekretaris daerah, seperti yang terjadi pada kasus pemasangan 40 unit lampu LED yang dipasang di Kantor Bupati pada tahun 2017. Seharusnya yang membuat perjanjian dengan distributor lampu LED tersebut adalah pak sekretaris daerah, memang dialah yang harus mempertanggung jawabkan setiap kebijakan yang dibuatnya, jangan melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.⁴¹

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap sekretaris daerah maupun pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan sekretaris daerah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan atau pekerjaan yang ada di organisasi tersebut adalah sekretaris daerah. Namun

⁴⁰ Alfikri, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

⁴¹ wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

sekretaris daerah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Emosi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia, karena emosi dapat merupakan motivator perilaku dalam arti meningkatkan, tapi juga dapat mengganggu perilaku intensional manusia, artinya emosi dapat membuat prestasi bekerja meningkat juga dapat menjadikan sebaliknya yaitu menjadikan hasil bekerja menjadi berkurang.

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai metamood, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.⁴²

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita.

⁴² Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence* (terjemahan), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. hal. 64.

Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibatnya yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

Kemampuan mengelola emosional yang dimiliki oleh pak sekretaris daerah seharusnya mampu untuk meningkatkan prestasi kerja para pegawainya dan juga prestasi kerja sekretaris daerah itu sendiri. Oleh karena itu, emosional sangat berkaitan dengan perilaku dalam bekerja. Berdasarkan penelusuran terhadap beberapa orang pegawai yang ada di sekretariat daerah kepulauan meranti, maka didapati bahwa:

“Secara umum, setiap pimpinan yang ada dalam setiap instansi dituntut untuk dapat menjalankan kepemimpinannya dengan perilaku yang baik, terutama menyangkut perilaku intruktif, konsultif, delegatif dan juga persuasive. Intruktif berkaitan dengan perilaku pimpinan dalam memberikan intruksi tugas kepada bawahannya. Konsultif berkaitan dengan perilaku pimpinan sebagai suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan, serta persuasive berkaitan dengan keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan. Serta delegatif. berkaitan dengan pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan.”⁴³

Dengan melihat tanggapan dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka dapat disimpulkan untuk mendapatkan perilaku pemimpin yang baik, maka perlu adanya perilaku intruktif, konsultif, delegatif dan juga persuasive. Berdasarkan pada pernyataan salah seorang pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka dapat dilihat

⁴³ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

bahwa pemimpin masih belum melaksanakan setiap indikator perilaku dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini:

“Sekretaris daerah secara umum memang sudah melaksanakan perilaku yang baik dalam gaya kepemimpinannya, namun untuk beberapa hal masih terdapat berbagai kelemahan, ya namanya juga manusia. Jadi wajar kalau terdapat kelemahan-kelemahan, terutama untuk perilaku persuasive dan delegatif. Dalam perilaku persuasive, misalnya masalah absensi, pak sekretaris daerah tidak menindak langsung pegawai yang sering melakukan pelanggaran, namun dia mempertimbangkan berbagai hal. Kondisi ini kan nantinya akan berdampak pada disiplin pegawai, jadi ke depannya diharapkan pak sekretaris daerah bisa lebih menerapkan disiplin dalam bekerja, terutama masalah absensi ini.”⁴⁴

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala bagian organisasi dan tata laksana menunjukkan bahwa:

“perilaku pak sekretaris daerah dalam kepemimpinannya sudah baik, namun terkadang memang ada beberapa masalah yang terkait dengan kepemimpinan pak sekretaris daerah tersebut, seperti kurangnya penegakan disiplin terhadap pegawai. Namun secara umum sudah baguslah. Pak sekretaris daerah selalu mengajak pegawai dalam mendiskusikan masalah yang dihadapi, dan keputusan-keputusan terkait dengan sekretariat daerah selalu diputuskan dalam musyawarah.”⁴⁵

Sementara itu, menurut Alfikri pegawai bagian organisasi dan tata laksana Sekretariat Daerah Kepulauan Meranti, menyatakan bahwa: *Seorang pemimpin yang baik itu seharusnya menunjukkan perilaku kerja yang baik pula, agar dapat dijadikan sebagai contoh atau tauladan oleh pegawai lainnya.*⁴⁶

⁴⁴ Wawancara dengan Anshori, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 1.30 Wib.

⁴⁵ wawancara dengan Bapak Suhendri, Kepala bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

⁴⁶ Alfikri, Staff (pegawai negeri sipil) di sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 10.30 Wib.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan harus memiliki berbagai perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang efektif. Perilaku yang ditunjukkan oleh sekretaris daerah seharusnya dapat dijadikan sebagai contoh oleh para pegawai. Seperti bekerja dengan semangat, bekerja dengan disiplin yang baik, bekerja dengan sungguh-sungguh, bekerja dengan hati-hati. Hal inilah yang menjadi panutan bagi para pegawai dalam bekerja. Sehingga hasil pekerjaan mereka menjadi lebih baik.

C. Hambatan Dalam Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun pada pelaksanaannya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pimpinan selalu mengalami berbagai hambatan, seperti:

1. Faktor internal, Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil resiko, terbatasnya kecakapan pemimpin.
2. Faktor eksternal. Tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.⁴⁷

⁴⁷ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

Dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

1. Kepribadian (*personality*) Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinannya
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan Tugas Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan.⁴⁸

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

⁴⁸ Wawancara dengan H Yulian Norwis SE MM, Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 18 November 2019 Jam 02.00 Wib.

Faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas pemimpin meliputi; kepribadian (personality), harapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, dan harapan dan perilaku rekan. Yang selanjutnya bahwa faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kesuksesan pemimpin dalam melaksanakan aktivitasnya. Tugas pemimpin dalam kepemimpinannya meliputi; menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok, dari keinginan itu dapat dipetikanya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai, meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan. Pemimpin yang professional adalah pemimpin yang memahami akan tugas dan kewajibannya, serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tenang, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.⁴⁹

Selain itu, hambatan yang dimiliki Sekretaris Daerah dalam menjalankan gaya kepemimpinannya dapat dilihat dari indikator yang diteliti,

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Seorang pemimpin harus mampu untuk mengambil keputusan dengan bijaksana dan tepat guna. Yang

⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Suhendri, bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

menjadi hambatan pada pelaksanaan gaya kepemimpinan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah kemampuan pemimpin untuk membaca situasi atau kondisi didalam organisasi dalam setiap keputusan atau kebijakan yang dibuatnya. Selain itu, kemampuan untuk menggunakan wewenangnya sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi.⁵⁰

2. Kemampuan Memotivasi.

motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktifitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki faktor yang mendorong aktifitas tersebut. Oleh karena itu faktor pendorong diri seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.⁵¹

Seorang pemimpin harus mampu untuk memotivasi para pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, agar bekerja dengan maksimal. Namun kemampuan pemimpin dalam memotivasi ini masih kurang baik. Hal ini dikarenakan beberapa hal, seperti: “1) keinginan para pegawai yang berbeda-beda tergantung pada tujuan dan kondisi dari pada para pegawai tersebut, 2) kemampuan pemimpin untuk memberikan penghargaan kepada para pegawai yang memiliki kinerja baik masih kurang,

⁵⁰ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

⁵¹ Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta. Kencana Pranada Media Group, 2011), hal. 109.

3) kemampuan pegawai untuk mencari informasi tentang kebutuhan dan keinginan yang ada pada pegawai. serta hambatan-hambatan lainnya.⁵²

3. Kemampuan Komunikasi

Pentingnya komunikasi tidak terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Yang menjadi hambatan pada pelaksanaan gaya kepemimpinan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah terlalu banyak bisikan dari pegawainya yang mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh Sekretaris Daerah.

Hal ini seperti yang pernah disampaikan oleh pegawai secretariat daerah Kabupaten kepulauan meranti berikut ini:⁵³

“Saya memandang gaya pak Sekretaris Daerah ini memang bagus, namun kalau terlalu banyak masukan akhirnya keputusan yang diambil menjadi tidak subjektif, hanya mementingkan suara terbanyak, tapi tidak memperhatikan hasil akhir dari sebuah kebijakan. Pada akhirnya kebijakan tersebut dapat merugikan daerah. Saya harap kedepannya gaya kepemimpinan pak Sekretaris Daerah lebih baik lagi, sehingga dapat menyaring setiap masukan-masukan dari berbagai pihak, dan memutuskan kebijakan yang sangat tepat untuk kebaikan kita bersama”

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa hambatan dalam berkomunikasi pada gaya kepemimpinan ini adalah

⁵² Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

⁵³ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

banyaknya suara-suara dari pada bawahan, sehingga kebijakan yang dibuat oleh sekretaris daerah menjadi tidak subjektif atau hanya memandang suara terbanyak, tanpa memikirkan dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.⁵⁴

Kemampuan pemimpin sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan mengkoordinir pegawai dalam menjalankan tugasnya. Namun pada kenyataannya kemampuan tersebut kurang dimiliki oleh sekretaris daerah, seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:⁵⁵

“Kemampuan pak Sekretaris Daerah dalam mengarahkan dan mengkoordinirkan seharusnya sudah matang, karena pengalaman-pengalaman beliau dalam berorganisasi. Namun ini saya rasa masih kurang lah, karena dia tidak memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinir, hanya banyak mendengarkan pendapat-pendapat yang disampaikan oleh para bawahannya. Sehingga terkadang bisa saja salah dalam melakukan sebuah tindakan. Selain itu pak Sekretaris Daerah juga tidak bisa mengarahkan seluruh anggota organisasi dengan baik, agar bekerja sesuai dengan apa yang ditetapkan kepada masing-masing pegawai.

⁵⁴ Wahab, A A. (2011). Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung: Alfabeta. hlm. 82

⁵⁵ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa hambatan kemampuan yang dimiliki oleh sekretaris daerah adalah kemampuan dalam mengarahkan dan mengkoordinir pegawai dalam bekerja yang masih kurang baik.

5. Tanggung Jawab.

gaya kepemimpinan sekretaris daerah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan atau pekerjaan yang ada di organisasi tersebut adalah sekretaris daerah. Namun sekretaris daerah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti: *“1) permasalahan yang ada pada pegawai dalam bekerja sering dilimpahkan kepada sekretaris daerah, 2) kurang teraturnya garis pertanggungjawaban yang ada di sekretariat daerah, 3) adanya lempar tanggungjawab yang terjadi di bagian atau subbagian. Sehingga seolah-olah semua masalah harus dipertanggungjawabkan oleh sekretaris daerah.”*⁵⁶

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Pimpinan harus memiliki berbagai perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang efektif. Perilaku yang ditunjukkan oleh sekretaris daerah seharusnya dapat dijadikan sebagai contoh oleh para pegawai. Seperti bekerja dengan semangat, bekerja dengan disiplin yang baik, bekerja dengan

⁵⁶ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

sungguh-sungguh, bekerja dengan hati-hati. Hal inilah yang menjadi panutan bagi para pegawai dalam bekerja. Sehingga hasil pekerjaan mereka menjadi lebih baik. *Kondisi ini disebabkan oleh kemampuan sekretaris daerah dalam menjaga perilakunya yang masih kurang maksimal, serta kemampuan pak sekretaris daerah untuk menganalisis setiap perilaku yang ditunjukkan oleh pegawainya dalam bekerja yang masih kurang.*⁵⁷



⁵⁷ Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kepulauan Meranti masih kurang maksimal, hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan dari beberapa indikator yang masih kurang terlaksana dengan baik, seperti:
 - a. Kemampuan pengambilan keputusan oleh seorang Sekretaris Daerah, maka dapat dinilai dari kemampuan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Namun kemampuan-kemampuan tersebut masih kurang dimiliki oleh Sekretaris Daerah, seperti tidak memperhatikan pengalaman, fakta dan rasionalitas dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan.
 - b. Gaya kepemimpinan sekretaris daerah kepulauan meranti yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para pegawainya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan pak sekretaris daerah untuk memotivasi pegawai yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
 - c. Hasil dari pada komunikasi yang baik ini tentu saja diharapkan mampu untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Sekretaris daerah perlu untuk

memperbaiki kemampuannya dalam mengatasi masalah etika pegawai, serta masalah komunikasi yang dijalin dengan pegawai.

- d. Peran penting dari seorang Sekretaris daerah dalam mengontrol pegawai untuk sejalan dengan visi organisasi, konsistensi, dan integritas dalam bekerja masih kurang, karena pimpinan tidak bisa bersikap tegas terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terjadi.
 - e. Gaya kepemimpinan sekretaris daerah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi secretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan atau pekerjaan yang ada di organisasi tersebut adalah sekretaris daerah. Namun sekretaris daerah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana.
 - f. Pimpinan harus memiliki berbagai perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang efektif. Perilaku yang ditunjukkan oleh sekretaris daerah seharusnya dapat dijadikan sebagai contoh oleh para pegawai. Seperti bekerja dengan semangat, bekerja dengan disiplin yang baik, bekerja dengan sungguh-sungguh, bekerja dengan hati-hati. Hal inilah yang menjadi panutan bagi para pegawai dalam bekerja. Sehingga hasil pekerjaan mereka menjadi lebih baik
2. Adapun faktor yang menjadi penghambat keberhasilan pemimpin adalah:
 - 1) hambatan pada pelaksanaan gaya kepemimpinan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti adalah kemampuan pemimpin untuk

membaca situasi atau kondisi didalam organisasi dalam setiap keputusan atau kebijakan yang dibuatnya. Selain itu, kemampuan untuk menggunakan wewenangnya sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi.

- 2) Kemampuan pemimpin dalam memotivasi ini masih kurang baik. Hal ini dikarenakan beberapa hal, seperti: “1) keinginan para pegawai yang berbeda-beda tergantung pada tujuan dan kondisi dari apda para pegawai tersebut, 2) kemampuan pemimpin untuk memberikan penghargaan kepada para pegawai yang memiliki kinerja baik masih kurang, 3) kemampuan pegawai untuk mencari informasi tentang kebutuhan dan keinginan yang ada pada pegawai. serta hambatan-hambatan lainnya.
- 3) Hambatan dalam berkomunikasi pada gaya kepemimpinan adalah banyaknya suara-suara dari pada bawahan, sehingga kebijakan yang dibuat oleh sekretaris daerah menjadi tidak subjektif atau hanya memandang suara terbanyak, tanpa memikirkan dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut.
- 4) Kemampuan yang dimiliki oleh sekretaris daerah adalah kemampuan dalam mengarahkan dan mengkoordinir pegawai dalam bekerja yang masih kurang baik.
- 5) Kemampuan mereka untuk menjalankan setiap peraturan yang terdapat dalam secretariat daerah dengan baik.
- 6) pengembangan pegawai yang dilakukan oleh sekretaris daerah hanya dilakukan pada beberapa pegawai saja. Sehingga kemampuan kerja

pegawai tidak merata dengan baik. Pada akhirnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan pegawai akan berbeda-beda, tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diberikan beberapa rekomendasi, yaitu sebagai berikut:

1. Menjadi pemimpin atau pemimpin yang baik selalu mencontohkan disiplin akan waktu, seperti tepat waktu akan selesainya kerjaan. Ketepatan atau kedisiplinan waktu yang terjaga juga akan membuat semua hal menjadi maksimal dalam hasilnya. Selain disiplin, maka seorang pemimpin juga dituntut Bersikap adil. Dimana Sekretaris Daerah dituntut untuk tidak mendiskriminasi bawahan atau lebih mudahnya bersikap adil kepada semua bawahan.
2. Lakukan komunikasi dan interaksi dengan baik. Sekretaris Daerah juga harus selalu bisa ramah dengan siapa pun yang berada dikantor. Apabila anda memiliki waktu senggang lain cobalah ajak bawahan secara bergantian makan siang bersama atau sekedar minum kopi untuk saling mengenal lebih dalam.
3. Sebagai Sekretaris Daerah, berikan bimbingan akan instruksi yang anda berikan. Untuk menjadi Sekretaris Daerah atau pemimpin yang baik, selalu berikan penjelasan lebih kepada bawahan agar mereka bisa mengerjakan instruksi anda dengan baik.
4. Menjaga sikap tegas. bersikap tegas juga akan membuat bawahan meyakini anda sebagai seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab.

5. Menerima masukan dengan baik. Kritik yang masuk maupun saran yang sederhana sekalipun, sebaiknya jangan pernah diabaikan begitu saja. Terima dan cerna dengan baik demi terbentuknya jati diri pemimpin yang baik pula tentunya.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- Ahmad Tanzeh, 2009, Pengantar Metode Penelitian, Yogyakarta : Teras,
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Auparay dan Nurak, 2016, Analisis Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Kelurahan Yabansai Distrik Heram Kota Jayapura. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan* Volume 9, Nomor 1, Januari 2016 (39-48)
- Bagir Manan, 2013, *Teori dan Politik Konstitusi*, Yogyakarta:Fakultas Hukum UII Press.
- D. Koeshartono dan M. F. Shellyana Junaedi. 2006. *Administrasi Gaji dan Upah*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- D. Koeshartono dan M. F. Shellyana Junaedi. 2005. *Hubungan Industrial*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Hani Handoko, 2011, *Manajemen Edisi* , BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta,
- Hartati Sukirman,dkk. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNYPress.
- Iriyani Abd. Kadir, 2016, Analisis Gaya Kepemimpinan Walikota Pada Sekretariat Daerah (Sekda) Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Ecosystem* Volume 16 Nomor 1 Januari – Juni 2016
- Kartini Kartono, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Bandung: Rajawali Press
- M. Ngalim Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung Remaja Rosda Karya,
- Mohamad ikram, 2015, Kepemimpinan Transformasional Sekretaris Daerah Kabupaten Parigi Moutong. *e-Jurnal Katalogis*, Volume 3 Nomor 12, Desember 2015 hlm 122-131.
- Mohammad Karim, 2010, *Konsep Kepemimpinan Transformasional*, UIN Maliki Press, Malang,
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) 1*. Rineka Cipta, Jakarta.

Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti,

Rivai, Veithzal dkk. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, Sofyandi dan Garniwa, 2007. "Perilaku Organisasional". Yogyakarta: Graha Ilmu,

Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Pranada Media Group.

Syafei Inu Kencana, 2009, *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Bandung, Penerbit Aditama,

Miftah Thoha, 2006, *Prilaku Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada

_____, 2013, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Edisi 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo,

Sudjana. 2004. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Cetakan Ketiga Edisi Revisi*. Bandung: Falah Production.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka,

Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah.

Veithzal Rivai, 2012, Dedy mulyadi, *kepemimpinan dan prilaku organisasi*, Jakarta :Rajawali Pers,

_____. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers,

Wibowo. 2014. *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.

Yusri Munaf, 2016, *Hukum Administrasi Negara*, Pekanbaru, Marpoyan Tujuh,

Peraturan perundang-Undangan

Peraturan Bupati Kepulauan Meranti Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti,

Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah,

Dokumentasi

Rpijm Kabupaten Kepulauan Meranti, 2018,

Wawancara dengan Bapak Wahyudi, Staff (pegawai negeri sipil) di secretariat daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 18 November 2019 Jam 09.00 Wib.

Wawancara dengan Alizar SSos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti, tanggal 19 November 2019, Jam 10.00 Wib.

Anshori, Kepala bagian umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 1.30 Wib.

wawancara dengan Bapak Suhendri, bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.

wawancara dengan Bapak Suhendri, bagian organisasi dan tata laksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti tanggal 19 November 2019, Jam 2.30 Wib.