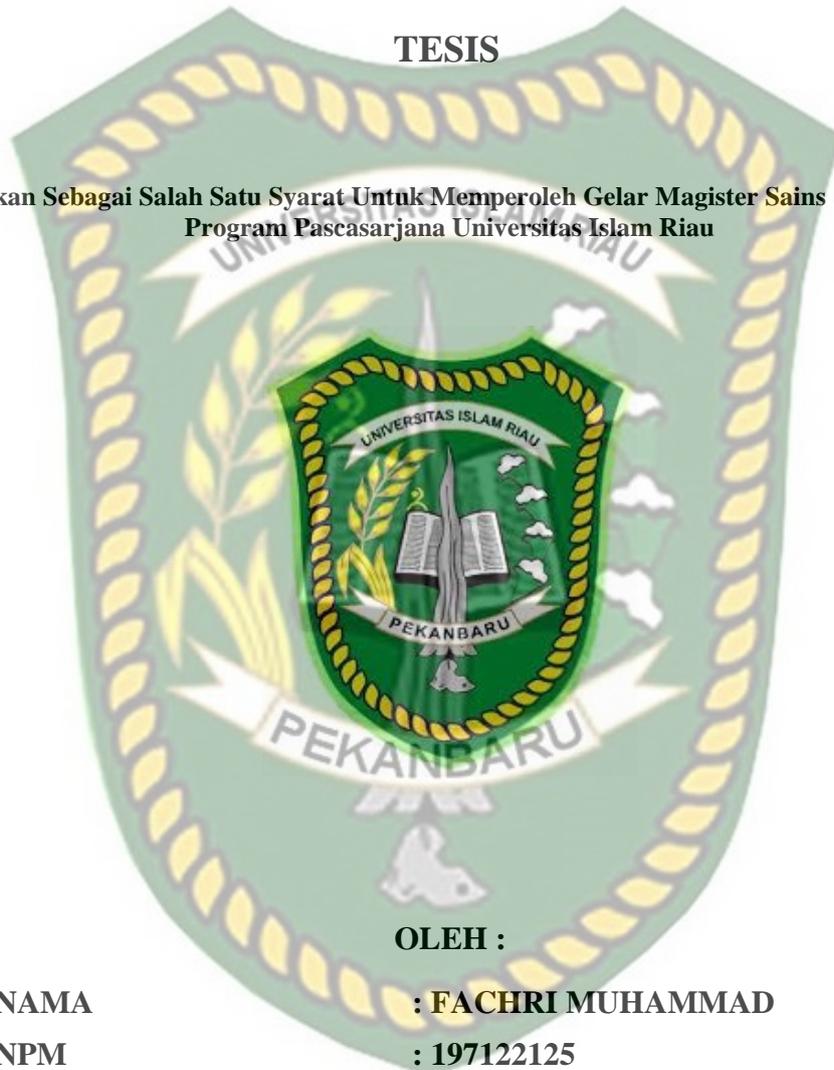


**IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains (M.Si) Pada
Program Pascasarjana Universitas Islam Riau**



OLEH :

NAMA : FACHRI MUHAMMAD
NPM : 197122125
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2022**

**IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

TESIS

Oleh

FACHRI MUHAMMAD

NPM : 197122125

TIM PENGUJI

Ketua

Sekretaris

Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A

Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si

Anggota I

Dr. Hj. Rosmayani, S.Sos., M.Si

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau

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

**IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

TESIS

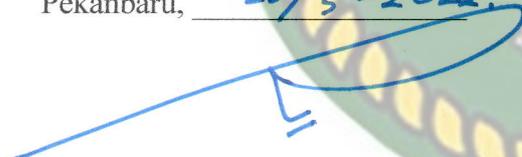
Nama : **Fachri Muhammad**
NPM : **197122125**
Program Studi : **Ilmu Administrasi Publik**

Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing.

Pembimbing I
Pekanbaru, 25/3-2022


Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A

Pembimbing II
Pekanbaru, 25/3-2022


Dr. Rendi Prayuda, S.IP, M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Pasca Sarjana Universitas Islam Riau


Dr. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si

SURAT PERNYATAAN

Saya Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Islam Riau, peserta ujian komprehensif tesis yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fachri Muhammad
NPM : 197122125
Prodi : Ilmu Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S.2)
Judul Tesis : Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian komprehensif ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa naskah tesis ini adalah benar-benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah.
2. Bahwa keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pihak Fakultas dan Universitas.
3. Bahwa apabila kemudian hari ditemukan dan terbukti secara sah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas, pernyataan butir 1 dan 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian komprehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta hukum yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 07 Maret 2022
Penulis,



Fachri Muhammad
NPM. 197122125



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

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

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 069/A-UIR/5-PPS/2022

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **FACHRI MUHAMMAD**

NPM : **197122125**

Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 18 Maret 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui
Ketua Prodi Magister Ilmu Administrasi

Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 18 Maret 2022
Staf Pemeriksa

Meini Giva Putri, S.Pd.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *meinigiva*

Turnitin Originality Report

Processed on: 18-Mar-2022 10:01 WIB
ID: 1786814655
Word Count: 25852
Submitted: 1

Similarity Index	Similarity by Source
26%	Internet Sources: 26% Publications: 1% Student Papers: 4%

IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU By Fachri Muhammad

3% match (Internet from 31-Jul-2021)
<http://repositori.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/37529/127029006.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

2% match (Internet from 24-Jul-2020)
<http://repository.uir.ac.id/465/2/bab2.pdf>

2% match (Internet from 07-Feb-2022)
<http://repository.uir.ac.id/3667/7/bab4.pdf>

2% match (Internet from 26-Nov-2020)
<http://repository.uin-suska.ac.id/16995/9/09.%20BAB%20IV.pdf>

2% match ()
Hadidjah, Sitti. "ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH", Katalogis, 2016

2% match (Internet from 25-Oct-2019)
http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2016/08/UPLOAD-JURNAL-KASMINAH.pdf

2% match (Internet from 16-Nov-2019)
<https://www.scribd.com/document/368583059/Analisa-Sistem-Pelayanan-Kelurahan>

2% match (Internet from 11-Jan-2022)
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JISH/article/download/38173/20072>

2% match (Internet from 21-Sep-2021)
<http://repository.radenintan.ac.id/15793/1/TEISIS%201-2.pdf>

1% match (Internet from 24-Jul-2020)
<http://repository.uir.ac.id/1690/1/167122030.pdf>

1% match (Internet from 25-Nov-2020)
http://repository.uin-suska.ac.id/12542/9/9.%20BAB%20IV_2018156ADN.pdf

1% match ()
Affandy, Affandy. "ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL, TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN SIGI", Katalogis, 2016

1% match (Internet from 14-Dec-2020)
<https://ppid.riau.go.id/pages/profil-daerah>

1% match (Internet from 07-Dec-2021)
<https://ppid.riau.go.id/download/5/1617594783profil-badan-kepegawaian-daerah-provinsi-riau.pdf>

1% match (Internet from 31-Jan-2021)
<https://bkd.riau.go.id/upload/media/151666929286e6a75ff7bce91b37503697342c5b0dfb.pdf>

1% match (Internet from 14-Nov-2020)
<https://blog1-indahwa.blogspot.com/2017/02/makalah-administrasi.html>

1% match (Internet from 10-Feb-2019)
<http://ejournal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/download/116/96>

IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU TESIS diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Riau OLEH : NAMA : FACHRI MUHAMMAD NPM : 197122125 BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU PEKANBARU 2022 IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU Oleh : FACHRI MUHAMMAD NPM : 197122125 ABSTRAK Gaya kepemimpinan dalam suatu birokrasi memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia demi mencapai visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey Blanchard memiliki ciri-ciri mengarahkan, membantu mencapai tujuan, memberi semangat dan mendelegasikan. Metode penelitian ini adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi serta hasilnya dianalisis dengan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan: (1) Dari indikator mengarahkan, Kepala BKD Provinsi Riau sudah menciptakan hubungan yang baik dengan pegawainya namun hanya berfokus pada ruang lingkup pekerjaan.

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 343/KPTS/PPs-UIR/2022

TENTANG

**PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

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 Administrasi 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
 9. Surat Permohonan Perubahan Judul **Sdr/i Fachri Muhammad** tanggal 17 Maret 2022 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 07 September 2021
 10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 094/KPTS/PPs-UIR/2021 tanggal 05 Februari 2021 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

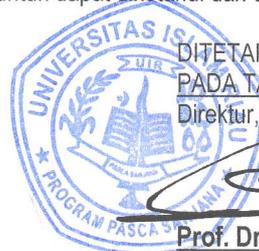
No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A	Lektor	Pembimbing I
2	Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **FACHRI MUHAMMAD**
N P M : **207121033**
Program Studi : **Ilmu Administrasi**
Judul Tesis Baru : **"IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU".**

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi 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 Administrasi.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
5. 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 : 18 Maret 2022

Direktur,

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum
NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

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

IMPLIKASI PRAKTEK GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

Oleh :

FACHRI MUHAMMAD
NPM : 197122125

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan dalam suatu birokrasi memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia demi mencapai visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey Blanchard memiliki ciri-ciri mengarahkan, membantu mencapai tujuan, memberi semangat dan mendelegasikan. Metode penelitian ini adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi serta hasilnya dianalisis dengan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan: (1) Dari indikator mengarahkan, Kepala BKD Provinsi Riau sudah menciptakan hubungan yang baik dengan pegawainya namun hanya berfokus pada ruang lingkup pekerjaan. Dari indikator membantu mencapai tujuan, Kepala BKD Provinsi Riau sudah memberikan kesempatan para pegawainya untuk ikut memberikan ide tetapi para pegawai justru lebih senang bersikap pasif. Minimnya bimbingan dari atasan kepada bawahan karena lebih mempercayakan sepenuhnya kepada para Kepala Bidang. Dari indikator memberi semangat, Kepala BKD Provinsi Riau mengikutsertakan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan memotivasi bawahan dengan selalu berdiskusi dengan bawahan tentang program kerja yang akan dilaksanakan. Dari indikator mendelegasikan, Kepala BKD Provinsi Riau melimpahkan wewenang dan memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahannya dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan sendiri setiap persoalan yang ada. (2) Faktor penghambat pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional Kepala BKD Provinsi Riau adalah keterbatasan SDM dan rendahnya kompetensi pegawai. (3) Kecenderungan praktek kepemimpinan situasional Kepala Kepala BKD Provinsi Riau adalah *delegating/* mendelegasikan, yaitu lebih cenderung memberikan pelimpahan pekerjaan yang bersifat kegiatan lingkup kantor kepada bawahannya. Pimpinan memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya. Karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggungjawab dalam pengarahannya perilaku mereka sendiri.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepala BKD

**PRACTICAL IMPLICATION OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE OF
RIAU PROVINCE REGIONAL STAFFING SERVICE HEAD**

By :

FACHRI MUHAMMAD
NPM : 197122125

ABSTRACT

The leadership style plays an important role in managing human resources in order to achieve the vision and mission of the organization. Situational leadership style according to Hersey Blanchard has the characteristics of telling, selling-coaching, participation and delegating. This research method is qualitative, with data collection techniques used observation, interviews and documentation and the results are analyzed by descriptive qualitative. The results of this study shown: (1) From the telling indicator, Head of BKD Riau Province has created a good relationship with his employees but only focuses on the scope of work. From the selling-coaching indicators, the Head of BKD Riau Province has given his employees the opportunity to participate in providing ideas, but the employees prefer to be passive. The lack of guidance from superiors to subordinates because they are more fully entrusted to the Head of Division. From the participation indicators, the Head of BKD Riau Province involves his subordinates in completing a job and motivates his subordinates by always practicing with his subordinates about the work program to be implemented. From the delegating indicator, Head of BKD Riau Province delegates authority and gives many responsibilities to his subordinates and gives them the opportunity to decide for themselves every problem that exists. (2) The inhibiting factors for the situational leadership style of Head of BKD Riau Province consisted by limited human resources and lack of employee competences. (3) Following the situational leadership practice by Head of BKD Riau Province was to delegating, which is more likely to delegate work which is an activity within the scope of his subordinate office. Leaders provide extensive opportunities for subordinates to exercise control over their duties. Because they have the ability and confidence to carry out the behavior in their own direction.

Keywords: Situational Leadership Style, Head of BKD

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, sujud syukur kehadiran Allah SWT, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”. Shalawat dan salam penulis kirimkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan suritauladan beserta pengajaran, sehingga terbukalah berbagai hikmah ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi umat manusia hingga akhir zaman.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Sains Program Magister (S2) Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Riau. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengaturkan dengan setulus-tulusnya terima kasih dan penghargaan kepada pihak yang membantu dan memberikan motivasi, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH., MCL, selaku Rektor Universitas Islam Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu pada Universitas yang beliau pimpin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Islam Riau yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menjalani proses perkuliahan dari awal hingga selesai.

3. Bapak Dr. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Islam Riau yang telah banyak membantu dan memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyusun rancangan dan konsep judul penelitian ini.
4. Bapak Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan, dukungan, dan semangat yang diberikan kepada penulis agar tidak lalai dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si selaku dosen Pembimbing II, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan sabar dan meluangkan waktu, tenaga dan fikiran serta motivasi yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini tepat waktu.
6. Ibu Dr. Hj. Rosmayani, S.Sos., M.Si selaku Anggota Penguji atas segala perbaikan dan saran yang membangun dalam penyempurnaan isi tesis ini.
7. Bapak dan Ibu seluruh Dosen di lingkungan Pascasarjana Universitas Islam Riau atas segala pembelajaran, wawasan serta ilmu yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu seluruh staf dan pegawai Tata Usaha Pascasarjana Universitas Islam Riau atas segala bantuan yang diberikan dalam pengurusan dokumen administrasi akademik perkuliahan.
9. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Sekretaris BKD Provinsi Riau, Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan, Kepala Bidang Mutasi, Kepala Bidang Administrasi Kepegawaian, Kepala Bidang

Pengembangan Pegawai, Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja dan Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja selaku informan yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian.

10. Teristimewa untuk kedua orangtua, dan seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan do'a, dan mendukung penulis dari awal hingga tesis ini selesai.
11. Seluruh rekan-rekan sahabat seperjuangan mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Islam Riau atas segala bantuan, dan rasa persahabatan dari awal hingga akhir masa perkuliahan selesai.
12. Seluruh pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang secara tidak langsung ikut terlibat dalam mendukung penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan baik materi yang tercakup didalamnya maupun tata cara penyajiannya. Dengan kerendahan hati, penulis menerima kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan penelitian selanjutnya. Akhirnya, semoga tesis ini dapat menjadi masukan yang berharga bagi kita semua dalam memperkaya wawasan dan pengetahuan bersama.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Pekanbaru, 07 Maret 2022
Penulis

Fachri Muhammad
NPM. 197122125

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	20
1.3. Tujuan Penelitian	21
1.4. Manfaat Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	23
2.1. Tinjauan Pustaka	23
2.1.1. Konsep Administrasi	23
2.1.2. Konsep Administrasi Publik	25
2.1.3. Konsep Organisasi Publik	27
2.1.4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	31
2.1.5. Konsep Akuntabilitas	34
2.1.6. Konsep dan Teori Kepemimpinan	36
2.1.7. Konsep Kepemimpinan Publik	47
2.1.8. Konsep Kepemimpinan Birokrasi	49
2.1.9. Konsep dan Teori Kepemimpinan Situasional	54
2.2. Kerangka Pemikiran	61
2.3. Penelitian Terdahulu	62
2.4. Konsep Operasional	68
2.5. Operasionalisasi Variabel	70
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	72
3.1. Tipe/ Jenis Penelitian	72
3.2. Lokasi Penelitian	72
3.3. Informan Penelitian	73
3.4. Teknik Penetapan Informan	73
3.5. Jenis dan Sumber Data	74
3.6. Teknik Pengumpulan Data	74

3.7. Teknik Analisis Data	75
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	78
4.1. Gambaran Umum Provinsi Riau.....	78
4.1.1. Gambaran Singkat Provinsi Riau.....	78
4.1.2. Visi dan Misi Provinsi Riau	80
4.1.3. Pemerintahan Provinsi Riau.....	83
4.2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ..	87
4.2.1. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	87
4.2.2. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	88
4.2.3. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	91
4.2.4. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.....	97
4.2.5. Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau	100
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	103
5.1. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	103
5.1.1. Indikator Mengarahkan (<i>telling</i>)	105
5.1.2. Indikator Membantu Mencapai Tujuan (<i>Selling-Choacing</i>).....	113
5.1.3. Indikator Memberi Semangat (<i>participation</i>)	123
5.1.4. Indikator Mendelegasikan (<i>delegating</i>)	129
5.2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.	140
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	145
6.1. Kesimpulan	145
6.2. Saran	147
DAFTAR PUSTAKA	148

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan.....	13
Tabel I.2. Analisis Terhadap Tupoksi Masing Masing Bagian.....	16
Tabel I.3. Rekapitulasi Pelaksanaan Rapat Tahun 2020	17
Tabel II.1. Tabel Penelitian Terdahulu Terkait Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	63
Tabel II.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	71
Tabel III.1. Informan Penelitian Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.	73
Tabel IV.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Pangkat dan Golongan	101
Tabel IV.2. Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Tingkat Pendidikan	101
Tabel IV.3. Jumlah PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Menurut Jenis Kelamin	102
Tabel V.1. Tabel Rekapitulasi PNS BKD Provinsi Riau yang Mengikuti Pengembangan Kompetensi Tahun 2021	120
Tabel V.2. Rekapitulasi Pelaksanaan Rapat Tahun 2020	125

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka Pemikiran Tentang Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	62
Gambar IV.1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	98
Gambar V.1. Dokumentasi Acara Pelepasan Pegawai di Lingkungan BKD Provinsi Riau	112
Gambar V.2. Dokumentasi Pemberian Penghargaan Kepada Bidang Terbaik.....	128
Gambar V.3. Surat Disposisi Kepala BKD kepada Bawahan.....	133



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Wawancara Informan Kunci
- Lampiran 2. Daftar Wawancara Informan Pendukung
- Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan dalam organisasi/ birokrasi memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi/ birokrasi itu sendiri. Melalui kepemimpinan organisasi dapat mengerahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang responsif sangat diperlukan untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi kinerja organisasi dan menggerakkan bawahan. Kepemimpinan birokrasi merupakan suatu proses mempengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan. Artinya konsep kepemimpinan ini berperan penting dalam pembangunan sumber daya manusia.

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Manusia berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Organisasi merupakan unsur dari administrasi publik. Organisasi terdiri dari organisasi publik dan organisasi privat, dalam mencapai suatu tujuan tertentu baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta perlu adanya unsur-unsur yang mendukung jalannya operasional organisasi. Tuntutan organisasi dalam birokrasi Pemerintah untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja.

Sumber daya manusia memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan, keunggulan dan daya saing bagi sebuah organisasi. Organisasi akan berkembang dengan baik dan sehat apabila memiliki pegawai atau pegawai yang mempunyai kemampuan baik bekerja, dalam berinovasi, serta dalam menentukan pilihan dan keputusan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Manajemen sumber daya manusia perlu dibentuk pada sebuah organisasi agar organisasi dapat mensejahterakan karyawannya dengan baik berdasarkan keadilan atau kebijakan organisasi dengan mempertimbangkan nilai-nilai kemanusiaan, prestasi kerja, pendidikan serta pengalaman kerja. Karyawan yang profesional adalah karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar. Karyawan merupakan sumber utama dalam sebuah organisasi. Mereka berperan sebagai pengelola, pemikir, serta berperan aktif dalam bisnis perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini menyangkut dengan Aparatur sipil negara, sebagai salah satu unsur yang penting dalam sebuah organisasi, manajemen personalia juga memiliki peran besar mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu, mereka bekerja dengan telaten untuk merekrut dan memperhatikan orang-orang dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seseorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Menurut Terry (1995:3) dalam hal ini kepemimpinan birokrasi belum memberikan arti signifikan untuk kepentingan organisasi. Banyak perhatian negatif telah dikhususkan untuk mempelajari konsekuensi dari “rutinitas birokratik dan proses kelembagaan”.

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan sumber manusia yang ada melalui kepemimpinan dan kompetensi PNS. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki

oleh organisasi termaksud sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin merupakan pemegang peranan yang sangat strategis dalam setiap organisasi termasuk dalam birokrasi publik. Keberhasilan suatu birokrasi publik didalam menjalankan semua tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas dari pemimpinnya, sehingga kedudukan pemimpin sangat mendominasi setiap aktivitas yang dilakukan.

Dalam birokrasi pemerintahan sudah diatur bahwa setiap pemimpin dan bawahan mempunyai etika yang disebut dengan etika birokrasi. Apabila etika birokrasi tersebut dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan maupun bawahan maka akan tercipta sebuah pemerintahan yang solid dan tangguh dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang ada. Sementara pegawai dengan kompetensi yang baik yang dimiliki oleh organisasi bukan sebuah garansi untuk kemudian berharap pada kinerja terbaik dari pegawainya, jika tidak ditunjang oleh pemimpin yang mampu mengamati dan memahami perkembangan psikologis pegawainya. Pemahaman seorang pemimpin terhadap psikologis pegawainya, merupakan langkah dasar untuk dapat mendorong atau memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahannya. Namun menurut Terry (1995:3) birokrasi publik dibimbing oleh kekuatan yang kuat di luar kendali setiap pimpinan. Para eksekutif pengembangan

karier dipandang tidak banyak membuat perbedaan dalam kinerja organisasi mereka.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:31) aktivitas pegawai dalam organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diberlakukan mulai dari bagaimana partisipasi yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya baik dari cara diskusi, pembinaan dan apakah pendelegasian wewenangnya sudah baik sesuai dengan tupoksinya apa tidak. Gaya kepemimpinan yang diberlakukan diharapkan mendorong gairah pegawai, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang tinggi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya menurut Korman dan Fiedler (dalam Hersey dan Blanchard, 2012:9) juga telah menunjukkan bahwa situasi kepemimpinan yang berbeda membutuhkan gaya pemimpin yang berbeda. Singkatnya, studi empiris cenderung menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan normatif (terbaik), bahwa pemimpin yang sukses adalah mereka yang dapat menyesuaikan perilaku pemimpin mereka untuk memenuhi kebutuhan pengikut mereka dalam situasi tertentu.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. Maka dari itu, menurut Terry (1995:5) kekuasaan birokrasi dapat dibatasi dengan mengurangi dan mengendalikan dengan ketat kebijaksanaan dan otoritas pejabat administrasi.

Para pemimpin biasanya memiliki model kepemimpinan yang berbeda. Adanya model kepemimpinan ini, karena seseorang dianggap lebih efektif dalam memimpin dibanding orang lain. Seorang pemimpin juga tidak selalu sukses memimpin di tempat dan situasi yang berbeda. Dibutuhkan pendekatan sifat, perilaku serta situasi dalam suatu kepemimpinan. Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam organisasi, diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter.

Menurut Yulk (2013:20) adalah gaya kepemimpinan memusatkan kekuasaan penuh pada pemimpin, sehingga setiap keputusan diberlakukan secara mutlak tanpa ada campur tangan dari bawahan.

2. Gaya kepemimpinan demokratis.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:43) gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang selalu melibatkan partisipasi bawahan untuk setiap pengambilan suatu keputusan.

3. Gaya kepemimpinan birokrasi

Menurut Siagian (2012) gaya kepemimpinan birokrasi adalah gaya kepemimpinan yang tidak hanya bertugas sebagai atasan, tapi juga harus memastikan bahwa semua aturan dipatuhi oleh karyawan, artinya pimpinan menjunjung tinggi nilai-nilai koordinasi dengan setiap bawahannya.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:43) gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang sangat mengarah pada kepercayaan

dan loyalitas dari bawahan ke pemimpin, artinya gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pada partisipasi setiap elemen dalam pengambilan keputusan.

5. Gaya kepemimpinan situasional

Menurut Hersey Blanchard, (2013:211), kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

6. Gaya kepemimpinan transaksional

Menurut Kartono (2016:109) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan berbagai kesepakatan antara pimpinan dan anggotanya.

7. Gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Kartono (2016:113) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang cenderung menanamkan nilai kepada para bawahan untuk menuju visi dan misi organisasi. Dapat diartikan pula sebagai proses mengubah dan mentransformasikan individu menuju perubahan yakni peningkatan kompetensi para bawahannya.

Fokus pendekatan pada penelitian ini adalah situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang

terlihat, bukan padakemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah perilaku pemimpin dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif.

Kepemimpinan situasional sangat penting untuk organisasi. Mengacu pada pendapat Rivai dan Mulyai (2012:233) gaya kepemimpinan situasional merujuk pada pimpinan yang peka terhadap perilaku bawahannya, pimpinan menjadi lebih demokratis dengan menaruh kepercayaan terhadap kemampuan bawahannya, pendelegasian tugas jadi lebih mutlak. Sesuai pendapat di atas, maka Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diharapkan mampu mengkoordinir dan mendelegasikan tugas kepada bawahannya, serta kepercayaan yang diberikan kepada bawahannya dalam menjalankan setiap tugas dapat menjadi respon positif untuk kepada pegawai agar mampu meningkatkan kemampuannya.

Menurut Thoha (2003:43) terdapat setidaknya 10 jenis gaya kepemimpinan yaitu;

- 1) Gaya kepemimpinan *otoriter*, yaitu gaya kepemimpinan yang terpusat pada bos sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, dan setiap keputusan adalah mutlak dari hasil pemikiran sendiri.
- 2) Gaya kepemimpinan *demokratis*, yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan kontribusi orang-orang di lingkungan kerja, bebas berpendapat bagi setiap bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan *transformasional*, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dalam organisasi, kelompok, dan unsur lain yang terlibat di dalamnya. Sang pemimpin mampu memotivasi kelompok dan mengarahkannya pada perubahan yang baik.
- 4) Gaya kepemimpinan *transaksional*, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada status pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Terdapat garis komando jelas yang harus dipatuhi sehingga semua orang memahami perannya masing-masing.
- 5) Gaya kepemimpinan *situasional*, yaitu gaya kepemimpinan yang bertindak berdasarkan lingkungan kerja dan orang yang dihadapi. Seorang pemimpin bisa berfungsi dengan optimal bila perannya sesuai dengan situasi kerja misalnya didukung dengan bawahan yang dapat dipercaya.

- 6) Gaya kepemimpinan *karismatik*, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki kepribadian kuat. Hal ini menjadi sumber kekuatan yang membuat banyak orang menghargai nilai yang mereka anut berdasarkan wibawa kuat yang dimilikinya.
- 7) Gaya kepemimpinan birokrasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur yang tepat, sesuai yang sudah ditulis. Tipe kepemimpinan ini fokus pada tugas dalam hierarki di mana setiap karyawan sudah memiliki daftar tanggung jawab masing-masing.
- 8) Gaya kepemimpinan *visioner*, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki visi jelas dengan selalu berinovasi dalam rangka mencapai target yang ditentukan. Mereka yang memiliki tipe kepemimpinan ini, selalu mendorong anggota timnya untuk selalu memacu dan mencoba hal-hal baru dalam meningkatkan kinerja dan menemukan metode yang ideal dalam proses pencapaian tujuan.

Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu (Hersey dan Blanchard, 2012:23). Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi dan para bawahannya.

Salah satunya OPD yang telah melaksanakan sistem pelayanan Pegawai Negeri Sipil adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada

Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan unsur penunjang pemerintahan daerah di bidang kepegawaian sesuai Peraturan Gubernur Riau Nomor 76 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam melaksanakan tugas manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, memiliki fungsi antara lain:

1. Membantu Kepala Daerah menyusun kebijakan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
2. Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
4. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait tugas dan fungsinya.

Adapun yang melatarbelakangi penulis dalam memilih gaya kepemimpinan situasional pada organisasi BKD Provinsi Riau dikarenakan

organisasi BKD Provinsi Riau merupakan organisasi yang memiliki kompleksitas tugas dan fungsi pemerintahan dibandingkan dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Kompleksitas tugas dan fungsi ini mencakup diantaranya meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Riau, mengembangkan sistem manajemen SDM Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan meningkatkan kapasitas kelembagaan SKPD untuk mewujudkan pelayanan prima. Selain itu BKD Provinsi Riau merupakan OPD yang paling sering membuat kebijakan-kebijakan terkait penataan aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Riau sehingga dituntut untuk dapat memiliki seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan responnya setiap saat menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat para pegawainya dalam menyelesaikan tugas-tugas dari fungsi organisasi BKD Provinsi Riau. Dalam hal ini dibutuhkan respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya dalam memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional setiap saat guna mencapai tujuan dari organisasi BKD Provinsi Riau.

Pentingnya konsep kepemimpinan dalam suatu birokrasi sangatlah krusial, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan menentukan bagaimana tujuan yang ingin dicapai, diagnosis tingkat perkembangan bawahan, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan kepada bawahan sesuai kebutuhan (Rivai dan Mulyadi (2012:67).

Mengacu pada teori Terry (1995:5) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan birokrasi belum memberikan arti signifikan untuk kepentingan organisasi. Hal ini disebabkan birokrasi publik dibimbing oleh kekuatan yang kuat di luar kendali setiap pimpinan. Para eksekutif pengembangan karier dipandang tidak banyak membuat perbedaan dalam kinerja organisasi mereka. Berdasarkan pendapat tersebut, maka sesuai dengan fenomena di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menyebabkan kepemimpinan birokrasi tidak mampu diterapkan sehingga muncul kepemimpinan situasional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah maka BKD Provinsi Riau mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi mengelola urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi. Berdasarkan Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Strategis (Renstra) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau, maka BKD Provinsi Riau memiliki Misi antara lain:

- 1) Membangun Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Riau yang berlandaskan prinsip, nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara melalui pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan azas Aparatur Sipil Negara;
- 2) Menyelenggarakan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan azas Aparatur Sipil Negara.

Dalam rangka mewujudkan misi BKD Provinsi Riau, maka ditetapkan 9 (Sembilan) program strategis yang meliputi:

- 1) Program pelayanan administrasi perkantoran;
- 2) Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur;

- 3) Program peningkatan Disiplin ASN;
- 4) Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan;
- 5) Program pendidikan kedinasan ASN;
- 6) Program pembinaan dan pengembangan aparatur;
- 7) Program pelayanan administrasi ASN;
- 8) Program peningkatan kesejahteraan aparatur;
- 9) Program fasilitas pindah/purna tugas PNS.

Badan Kepegawaian Daerah telah berupaya untuk mendefinisikan apa yang akan dicapai oleh organisasi, mengidentifikasi strategi, memperjelas prioritas organisasi dan bagaimana cara mencapai hasil tersebut. Dengan kata lain perencanaan strategis Badan Kepegawaian Daerah ini disusun dalam rangka pemenuhan tugas pokok merumuskan kebijakan dan koordinasi di Bidang Kepegawaian bagi Aparatur Sipil Negara Provinsi Riau. Untuk menyatukan persepsi dan arah kebijakan, maka pelaksanaan tugas dan fungsi senantiasa harus dilandasi dengan visi, misi dan tujuan serta strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran) yang dijabarkan kedalam kebijakan dan program, serta ukuran keberhasilan dalam pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan misinya, BKD Provinsi Riau disusun kedalam kelompok Sekretariat dan Bidang, secara keseluruhan komposisi jabatan organisasi pada BKD Provinsi Riau dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai ASN BKD Provinsi Riau Menurut Jabatan, Latar Belakang Pendidikan dan Tingkat Pendidikan

No	Unit kerja	Jumlah Orang	Latar Belakang Pendidikan	Tingkat Pendidikan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kepala Badan	1	Sarjana Hukum	S2
2	Sekretaris Badan	1	Sarjana Teknik	S2
3	Kepala Bidang	4	Sarjana Administrasi dan Sarjana Hukum	S2

No	Unit kerja	Jumlah Orang	Latar Belakang Pendidikan	Tingkat Pendidikan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kepala Sub Bagian	3	Sarjana Politik dan Sarjana Administrasi	S2 1 Orang S1 2 Orang
5	Kepala Sub Bidang	12	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan	S2 4 Orang S1 8 Orang
6	Staf Bidang Sekretariat	22	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 15 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
7	Staf Bidang Adm Kepegawaian	17	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 10 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
8	Staf Bidang Mutasi	18	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 5 Orang S1 8 Orang D3 1 Orang SMA 4 Orang
9	Staf Bidang Pengembangan Kepegawaian	18	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 6 Orang S1 8 Orang D3 2 Orang SMA 2 Orang
10	Staf Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan	10	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 6 Orang D3 2 Orang
11	UPT Penilaian Kompetensi	21	Sarjana Administrasi, Sarjana Hukum, Sarjana Politik dan Sarjana Pemerintahan, Ahli Madya dan SMA/SMK	S2 2 Orang S1 13 Orang D3 2 Orang SMA 3 Orang
Jumlah		127		

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Berdasarkan tabel I.1 diatas, bahwa jumlah pegawai terbanyak ada pada staf sekretariat yang berjumlah 22 orang, selanjutnya pada UPT penilaian Kompetensi sebanak 21 orang dan yang paling sedikit jumlah staf pada Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan. Banyaknya jumlah pegawai di setiap bidang pada BKD Provinsi Riau dirasa cukup untuk menjalankan program yang telah ditetapkan organisasi.

Permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugasnya, sebagai seorang pemimpin terdapat beberapa kendala-kendala yang akan menjadi masalah yang akan berdampak terhadap kepemimpinannya. Sebagai contoh pemimpin belum dapat mengendalikan perilaku sosial terhadap segala masalah yang timbul pada pegawai yang dipimpinnya. Adapun beberapa gejala-gejala berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan adalah pemimpin sendiri tidak mengetahui keadaan para bawahannya saat dilapangan seperti dalam mengawasi kasus-kasus yang terjadi dilapangan, pemimpin jarang berkomunikasi dengan bawahannya untuk sekedar menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sehingga untuk menanyakan atau menyampaikan kendala-kendala dalam pelaksanaan pekerjaan dilapangan kepada pemimpinnya pegawai masih merasa kesulitan. Seperti yang dikemukakan Tannenbaum dan Schmidt (1999:55) bawahan yang mungkin sangat kritis terhadap sistem organisasi apapun, yang berharap untuk berkonsultasi dan memberikan pengaruh, dan yang sering berdiri di tepi pengasingan dari lembaga yang membutuhkan loyalitas dan komitmen mereka.

Kepemimpinan Kepala BKD terdahulu lebih memahami teknis kegiatan kepegawaian dan selalu ingin tahu segala permasalahan kepegawaian seperti pemberhentian pegawai. Kalau yang sekarang beliau lebih mempercayakan kepada kepala bidang masing-masing untuk mengatasi permasalahan kepegawaian tersebut, sehingga tidak merangkul kepada staf yang ada dibawah bidang tersebut.

Dengan kondisi seperti ini, Kepala Badan tidak akan mengetahui kendala teknis permasalahan di lapangan dan Kepala Bidang akan merasa kesulitan untuk

menghandle permasalahan. Menurut Tannenbaum dan Schmidt (1999:55) perubahan ini dan perubahan sosial lainnya membuat pemimpin yang efektif dalam dekade ini menjadi tugas yang lebih menantang membutuhkan kepekaan dan fleksibilitas yang lebih besar daripada yang dibutuhkan.

Sehingga analisis yang terkait dengan program/ kegiatan yang akan di laksanakan akan terkena dampak dari program/ kegiatan, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2. Analisis Terhadap Tupoksi Masing Masing Bagian

No	Masalah	Bidang Terkait
(1)	(2)	(3)
1.	Belum optimalnya perencanaan kebutuhan	Bidang administrasi kepegawaian
2.	Belum adanya kesesuaian antara pengadaan pegawai dengan kebutuhan	Bidang administrasi kepegawaian dan UPT Penilaian Kompetensi
3.	Belum optimalnya promosi, mutasi dan rotasi;	Bidang Mutasi dan UPT Penilaian Kompetensi
4.	Belum optimalnya manajemen kinerja	Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
5.	Belum optimalnya sistem pendukung	Bidang administrasi kepegawaian dan UPT Penilaian Kompetensi
6.	Belum optimalnya pembinaan karir dan peningkatan kompetensi	Bidang administrasi kepegawaian dan UPT Penilaian Kompetensi
7.	Belum optimalnya penggajian, penghargaan dan disiplin	Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
8.	Belum optimalnya perlindungan dan pemberian kemudahan	Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai

Sumber: Resntra BKD Provinsi Riau Tahun 2019-2024.

Selain tabel di atas, penulis juga menemukan permasalahan minimnya partisipasi pimpinan dalam rapat. Berikut daftar Rekapitulasi Pelaksanaan Rapat yang dipimpin langsung oleh Kepala Badan Tahun 2020 :

Tabel 1.3. Rekapitulasi Pelaksanaan Rapat Tahun 2020

No	Bulan	Rapat Internal (didelegasikan oleh Kepala Bidang)	Rapat Eksternal	Rapat Eksternal Dihadiri Kaban
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Januari	6	3	3
2.	Februari	9	1	1
3.	Maret	4	2	2
4.	April	7	1	1
5.	Mei	3	5	5
6.	Juni	4	3	2
7.	Juli	7	2	2
8.	Agustus	6	2	1
9.	September	3	3	3
10.	Oktober	2	1	1
11.	November	5	2	2
12.	Desember	7	1	1
	Jumlah	63	26	21

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021.

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa rapat internal yang didelegasikan oleh Kepala Bidang sebanyak 63 kali selama tahun 2020. Rapat eksternal sebanyak 26 kali sedangkan rapat eksternal yang dihadiri oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya sebanyak 21 kali.

Menurut Kieffer (2009:78) partisipasi pimpinan dalam rapat sangatlah penting. Hal ini disebabkan karena saat rapat dengan atasan, pimpinan bertugas sebagai penanggungjawab dan juga otoritas untuk mempengaruhi hasil rapat. Ketika pimpinan berada dalam rapat, idealnya setiap rapat haruslah ada mengingat tugas penting pimpinan yang tidak akan kesulitan atau segan untuk menyetujui atau bahkan menolak pernyataan yang dibuat oleh bawahan ketika rapat berakhir.

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan situasional diterapkan dengan berorientasi pada situasi dan juga bawahan yang terdapat dalam organisasi. Akan tetapi pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional tidak

akan berjalan efektif jika pimpinan jarang melakukan komunikasi dengan bawahannya dalam mengawasi kasus-kasus yang terjadi di lapangan pemimpin jarang berkomunikasi dengan bawahannya untuk sekedar menanyakan atau menyampaikan kendala-kendala dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan, sehingga bawahan tentu merasa kesulitan. Saat pandemi covid-19 juga menyebabkan komunikasi antar bawahan dan pimpinan semakin tidak efektif, padahal banyak pegawai yang kesulitan bekerja secara ideal tanpa adanya bimbingan dan komunikasi dari pimpinan.

Selanjutnya jika pimpinan memberikan delegasi wewenang kepada orang-orang tertentu tanpa adanya kejelasan dan bimbingan yang intens tentu akan menghambat penyelesaian pekerjaan. Pegawai akan merasa terbebani dengan tanggungjawab yang seharusnya menjadi wewenang pimpinan, selain itu juga peran pimpinan dalam organisasi sebagai *problem solver* tidak berjalan optimal dalam menangani permasalahan pekerjaan.

Partisipasi pimpinan terhadap suatu pekerjaan merupakan suatu hal yang sangat penting karena pekerjaan akan bisa diselesaikan apabila pimpinan tersebut mengetahui pekerjaan yang akan dikerjakan secara langsung dan berpartisipasi terhadap penanganan masalah di lapangan. Pegawai dalam situasi tertentu saat rapat membutuhkan keputusan mutlak yang cepat, tetapi pemimpin jarang ada di tempat.

Pimpinan yang hanya mendelegasikan tugas pada satu “orang kepercayaannya” akan menyebabkan pegawai yang memiliki keahlian justru tidak diberikan delegasi wewenang dan dari aspek kejiwaan pegawai merasa menjadi

anak tiri karena tidak bisa membuktikan atau mempraktekkan keahliannya.

Adanya status “orang kepercayaan” tentu dapat menimbulkan banyak efek negatif selain kecemburuan sosial antara pegawai, juga dapat menimbulkan kubu serta konflik internal yang berseberangan dikhawatirkan menghambat tujuan organisasi. Menurut Rudito dkk (2016:54) Sebagai contoh, dulu Pejabat Pimpinan Tinggi dipilih atas dasar kedekatan, *like and dislike*, kekerabatan, maka hari ini siapa yang ingin menjadi pejabat pimpinan tinggi di lingkup birokrasi harus melewati tahapan *merit system* yakni seleksi terbuka dan uji kompetensi. Maka, dengan itu pemimpin terpilih dalam lingkup birokrasi adalah pemimpin yang benar-benar memiliki kompetensi, kualitas, dan profesionalisme. Sehingga, dalam era krisis ini, para pemimpin birokrasi tersebut seharusnya pimpinan mampu menjadi aktor penting dalam mendukung sistem merit.

Berdasarkan latar belakang diatas maka kepala Badan benar-benar harus bekerja keras dalam mengkondisikan keadaan melalui kemampuan yang dimilikinya sebagai pimpinan tertinggi pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, karena seorang pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan yang baik pula dari seluruh bawahan dan staf sesuai dengan apa yang diharapkannya. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, maka seorang pemimpin tidak hanya melihat posisinya sebagai seorang pimpinan yang menghendaki segalanya telah dilakukan oleh bawahan atau staf, namun pemimpin juga harus bisa terjun langsung bekerja dalam struktur yang ada secara efektif, karena disisi lain tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai juga dipengaruhi oleh kecocokan antara pimpinan dengan kepribadian seseorang. Gaya Kepemimpinan

yang digunakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan kepemimpinannya secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas dan mutu organisasi termasuk dalam mewujudkan *Good Public Services*.

Gaya kepemimpinan situasional sesuai pendapat Hersey dan Blanchard (2013:211) idealnya memiliki ciri-ciri mau mengarahkan bawahan, membantu mencapai tujuan, senantiasa memberi semangat dan mendelegasikan tugas dengan baik. Kenyataan di lapangan, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau lebih cenderung dibagian mendelegasikan tugas saja tanpa adanya pengarahan.

Berdasarkan latar belakang dan teori pendukung tersebut, peneliti menduga dan berasumsi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ialah kepemimpinan situasional. Sehingga terdorong untuk mengadakan penelitian lebih mendalam mengenai: **“Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?
- 2) Apa yang menjadi faktor penghambat dalam implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini tujuan penelitian ini ialah:

- 1) Untuk mengetahui implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis kecenderungan praktek kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya, dapat memiliki manfaat antara lain:

- 1) Manfaat teoritis, dapat menambah referensi maupun wawasan ilmu pengetahuan khususnya Ilmu Administrasi Publik berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional pada suatu organisasi.
- 2) Manfaat praktis, dapat memberikan kontribusi wawasan dan pengetahuan bagi instansi pemerintahan khususnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengetahui gaya kepemimpinan situasional beserta faktor penghambatnya.
- 3) Manfaat akademis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Administrasi konsentrasi Administrasi dan kebijakan publik

serta dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi peneliti lainnya dimasa yang akan datang.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Konsep Administrasi

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “*Administration*”, berasal dari kata Latin, yaitu : “*Ad + ministrare*” dan “*Administratio*”. *Ad + ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi. (Gie, 2010:56) Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. (Atmosudirdjo, 2010:21). Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Seperti yang dikatakan Ali (2013:19) pengertian administrasi secara terminologi apa yang disebut “Administrasi” adalah mengurus, mengatur, mengelola. Jika dibubuhi oleh awalan pe- dan akhiran -an pada setiap arti, maka semuanya mengandung maksud adanya keteraturan dan pengaturan sebab yang menjadi sasaran dari penguasaan, pengelolaan dan apalagi pengaturan adalah terciptanya keteraturan dalam susunan dan pengaturan dinamikanya.

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan

dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya. (Subarsono, 2015:64)

Memang masih ada berbagai masalah yang dihadapi dalam mengembangkan dan membina ilmu administrasi ini, terutama di Indonesia, dimana ilmu administrasi belum lama dikenal baik pada perguruan tinggi maupun pada lembaga-lembaga pendidikan rendah, begitu pula dikalangan masyarakat umum. Pada dasarnya manusia dalam berusaha mencapai sesuatu tujuan selalu menghendaki hasil yang lebih besar, dengan pengorbanan yang lebih kecil atau murah. Hal yang demikian hanya bisa dicapai apabila manusia di dalam usahanya itu menerapkan asas efisiensi. Dengan kata lain ia harus mengadministrasi usahanya sebaik-baiknya agar usahanya itu memberikan hasil yang maksimal. (Sedarmayanti, 2011:89)

Administrasi merupakan rangkaian kegiatan (proses) yang wujudnya: merencanakan, memutuskan, menyusun, mengatur, memimpin, mengurus, mengarahkan, membimbing, menselaraskan, mengendalikan, mengawasi, menyempurnakan dan kegiatan-kegiatan semacam itu. Untuk ringkasnya kegiatan-kegiatan semacam itu tercakup dalam suatu istilah yaitu yang disebut "menata" atau "penataan". Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengertian Administrasi adalah rangkaian kegiatan penataan. (Simamora, 2011:21)

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tentang administrasi oleh pendapat para ahli di atas bahwa pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu melalui suatu kerjasama di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2. Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Administrasi diartikan sebagai kegiatan atau kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau diarahkan. Definisi lainnya yang dapat diajukan adalah kegiatan implementasi kebijakan¹. Publik dapat diartikan sebagai negara, klien, konsumen, warga masyarakat, dan kelompok kepentingan. Dari pengertian dua kata tersebut, maka administrasi publik dapat diartikan sebagai sebuah proses menjalankan keputusan/kebijakan untuk kepentingan negara, warga masyarakat. Dengan demikian administrasi publik merupakan proses pemerintahan publik, untuk publik dan oleh publik. (Suprihanto, 2013:54)

Administrasi publik dapat berperan positif dalam mengawal pembangunan suatu negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, administrasi publik bukan saja berurusan dengan cara-cara yang efisien untuk melakukan proses pembangunan, melainkan juga mempunyai kemampuan dalam menentukan tujuan dari proses pembangunan itu sendiri, terutama dalam bentuk penyelenggaraan pelayanan publik secara efektif sebagai wujud dari penjaminan hak-hak konstitusional seluruh warga. (Atmosudirdjo, 2010:30)

Ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi publik, antara lain :

- 1) Pelayanan Publik. merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik.
- 2) Motivasi Pelayanan Publik. Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.
- 3) Mal-Administrasi, merupakan kesalahan dalam praktek administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.
- 4) Etika Administrasi Publik. Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk. Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.
- 5) Kinerja dalam organisasi publik, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak

memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai.

- 6) Efektivitas. Merupakan hubungan antara output dan tujuan atau seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari suatu organisasi. Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik.
- 7) Akuntabilitas Publik, Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk melakukan pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya. (Dunn, 2013:80).

2.1.3. Konsep Organisasi Publik

Studi Organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang obyek-obyek, juga studi mengenai obyek-obyek itu sendiri. (Pace dan Faules, 2011:2). Banyak pemikiran dari para ahli yang membahas mengenai organisasi. Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang perlu dilakukan untuk melakukan tugastugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk melakukan pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Hal serupa juga dikemukakan oleh Barnard (2010:56), yaitu

organisasi adalah suatu system tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tak terwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan.

Dalam kata-kata yang lebih sederhana, organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan bersama dengan alat-alat yang tepat. Sedangkan Sutarto (2012:40) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, organisasi adalah sistem saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif didefinisikan dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan, definisi ini dikemukakan oleh Robbins (2012:144)

Organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi bisa disebut juga sebagai wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Adapun ciri-ciri dari organisasi adalah :

- 1) Adanya komponen (atasan dan bawahan)
- 2) Adanya kerja sama (cooperative yang berstruktur dari sekelompok orang
- 3) Adanya tujuan
- 4) Adanya sasaran
- 5) Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati
- 6) Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas. (Robbins, 2012:146).

Menurut Pace dan Faules (2011:17) dikatakan bahwa suatu organisasi, merupakan sebuah wadah yang menampung orang-orang dan obyek-obyek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (2012:150) Organisasi memiliki unsur-unsur tertentu, yaitu:

- 1) Sebagai wadah atau tempat untuk bekerja sama, organisasi merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana cara bekerja sama tersebut akan dilaksanakan
- 2) Proses kerja sama sedikitnya antar dua orang, suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antar dua orang.
- 3) Jelas tugas kedudukannya masing-masing, dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan double pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan
- 4) Ada tujuan tertentu, betapa pentingnya kemampuan mengorganisasi bagi seorang manajer. Suatu perencana yang kurang baik tetapi organisasinya

baik akan cenderung lebih baik hasilnya dari pada perencanaan yang baik tetapi organisasi tidak baik.

Secara harfiah, organisasi bearti perpindahan dan bagian-bagian yang satu sama lain saling tergantung. Charles I. Bernand mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerjasama. Kemudian Everett M Rogeers dan Rekah Agarwala-Rogers dalam bukunya *Communication in Organization* menyatakan organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja. Dari definisi-definisi tersebut dapat dilihat beberapa hakikat organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi merupakan sebuah sistem yang stabil atau baik dari segi hukum maupun sosial. Pada dasarnya sistem suatu organisasi didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang diperpanjang sebagai sebuah system social.
- 2) Organisasi merupakan suatu kumpulan orng-orang yang melakukan kerjasama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi. Partisipasi sangat erat kaitannya dengan kersjasama, adapun pengertiannya adalah keterlibatan spontan yang disertai kesadaran tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai suatu tujuan. (Sutarto, 2012:65)

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasiadalah suatu bentuk perkumpulan dari individu-individu yang didalamnya terdapat jaringan-jaringan hubungan yang dipandang sebagai suatu

sistem yang saling melengkapi kebutuhan satu sama lain sehingga tercapainya tujuan bersama.

2.1.4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aset penting sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan kegiatan atau aktivitas suatu instansi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula didalam perubahan lingkungan yang strategik (politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll) maka perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya. Sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011:3), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Selanjutnya menurut pendapat Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima) secara singkat sebagai berikut:

- 1) Fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*The Right Man In The Right Place*).
- 2) Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikan kepada perusahaan
- 4) Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- 5) Fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan kesehatan kerja).

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian keputusan yang akan mempengaruhi langsung sumber daya manusia disuatu organisasi. Selain itu manajemen sumber daya manusia meyangkut penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengolahan karir pegawai, kompensasi pegawai, design dan implementasi system suatu pegawai. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas- yang dilakukan oleh sumber daya manusia didalam suatu organisasi secara efektif guna mencapai tujuan tertentu.

Simamora (2004:8) menjelaskan hal penting yang harus diketahui dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Kebijakan sumber daya manusia lebih ditekankan terhadap pengintegrasian dengan perencanaan bisnis.
- 2) Pada manajemen lini senior, adanya tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak pada *manager* khusus.
- 3) Hubungan manajemen pegawai dan kolektivisme merupakan perubahan fokus dari hubungan serikat kerja menjadi individualisme.
- 4) Sebagai penggerak dan fasilitator, manager berperan dalam eksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif.

Menurut Simamora (2004:8), fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi memegang peranan penting untuk mengelola

masalah kepegawaian. Fungsi sumber daya manusia sudah terbentuk dan kini bertanggung jawab atas seperangkat tugas yang pelik dan luas yang berkaitan tidak hanya dengan perusahaan dan para pegawai, namun juga dengan pemerintah setempat dan entitas lainnya dari lingkungan eksternal.

2.1.5. Konsep Akuntabilitas

Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggung jawaban atau keadaan untuk dipertanggung jawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggung jawaban. Akuntabilitas (*accountability*) yaitu berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan, sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing.

Wabster dan Waluyo (2007:190) mendefinisikan akuntabilitas sebagai suatu keadaan yang dapat dipertanggung jawabkan, bertanggung jawab, dan akuntabel. Arti dari akuntabel itu sendiri adalah: *Pertama*, dapat dipertanggung jawabkan, dapat menjawab pada atasannya sebagaimana manusia bertanggung jawab kepada tuhan-Nya atas apa yang telah ia lakukan. *Kedua*, memiliki kemampuan untuk dipertanggung jawabkan secara eksplisit, dan yang *ketiga*, sesuatu yang bisa diperhitungkan atau dipertanggung jawabkan.

Akuntabilitas merupakan sikap yang berkelanjutan untuk bertanya apa yang dapat diperbuat untuk membangkitkan keadaan dan hasrat/menginginkan pencapaian prestasi hasil. Ini merupakan proses tindakan melihat, mendapatkan sesuatu, memecahkan sesuatu, dan yang harus dikerjakan ini merupakan tingkatan kepemilikan termasuk di dalamnya pembuatan, pemeliharaan/ penyimpanan dan secara proaktif menjawab untuk janji secara personal. Merupakan pandangan ke

depan yang mencakup kedua keadaan sekarang dan usaha masa depan daripada reaksi dan penjelasan tentang sejarah masa lalu

Tujuan penerapan akuntabilitas koperasi adalah meningkatkan kinerja melalui tugas-tugas yang dibebankan kepada pengurus dan pengawas dengan memperhatikan nilai dan prinsip koperasi dalam rangka peningkatan nilai dan kualitas kegiatan pelayanan kepada anggota dan masyarakat.

Kegunaan penerapan akuntabilitas adalah menilai kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mengawasi jalannya kegiatan dan tata kehidupan koperasi sesuai dengan jati diri koperasi dan peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas, perlu memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas, seperti dikutip LAN dan BPKP yaitu sebagai berikut:

- 1) Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
- 2) Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- 4) Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.

- 5) Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Selain prinsip-prinsip tersebut, akuntabilitas kinerja harus juga menyajikan penjelasan tentang deviasi antara realisasi kegiatan dengan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan akuntabilitas ini, diperlukan pula perhatian dan komitmen yang kuat dari atasan langsung instansi memberikan akuntabilitasnya, lembaga perwakilan dan lembaga pengawasan, untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja instansi yang bersangkutan.

2.1.6. Konsep dan Teori Kepemimpinan

Berdasarkan atas teori Ordway Tead dan Dalton Mc.Farland, dapat disimpulkan bahwa administrasi terdiri atas organisasi dan manajemen. Apabila mempelajari teori Dimock dan Koenig, inti dari pada manajemen ialah kepemimpinan (*leadership is the key to management*). Permadi, K (1996:13).

Dalam hubungannya dengan proses pengambilan keputusan (*decision making process*) yang mempunyai tanggung jawab dalam pengambilan keputusan ialah kepala/pemimpin. Oleh karena itu dikatakan bahwa inti kepemimpinan ialah pengambilan keputusan. Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan yang perlu dipertimbangkan ialah hubungan antar manusia (*human relations*), terutama hubungan antara pimpinan dan bawahan, sebagai staf pimpinan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan sejauh manakah bantuan dari pihak bawahan (staf) kepada pimpinan dalam proses pengambilan keputusan

sangat penting. Oleh karena itu dikatakan bahwa inti dari pengambilan keputusan ialah hubungan antar manusia. Permadi, K (1996:13).

Menurut Thoha (2003:121) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan konsep yang lebih sempit dari manajemen, seorang manajer dalam suatu organisasi formal bertanggung jawab dan dipercayai dengan fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisir, dan melakukan pengendalian. Namun, pemimpin dalam kelompok informal tidaklah selalu manajer-manajer formal yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang dibutuhkan oleh organisasinya. Konsekuensinya, pemimpin tidak selalu seorang manajer.

Menurut Hasibuan (2007:42) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Terry (2010:239) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Thoha (2006:37) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya sangat berpengaruh terhadap tujuan akhir yang ingin di capai. Untuk itu menurut Nawawi (2009:96) ada beberapa faktor yang berpengaruh kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor kepribadian dan pengalaman masa lalu, berkenaan dengan kondisi pemimpin terutama berupa sifat-sifat yang disenangi oleh anggota organisasi seperti jujur, rajin, tidak pilih kasih, senang bergaul, dapat dipercaya, mempunyai pengalaman yang memimpin yang memadai.
- b. Faktor pengharapan dan perilaku atasan, menyangkut perilaku bekerja yang sesuai dengan keinginan atasan seperti berdisiplin, memiliki dan berani menyampaikan kreativitas dan inisiatif, mampu memecahkan masalah, dan mampu memimpin.
- c. Faktor karakteristik harapan dan perilaku bawahan, menyangkut kemampuan menyesuaikan dengan kemampuan dan aspirasi bawahan seperti mampu memberikan perintah secara jelas, memiliki perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, memahami tingkat kecerdasan dan kematangan/kemampuan kerja bawahan.
- d. Faktor kebutuhan tugas, terutama menyangkut kesesuaian antara ketrampilan/ keahlian dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Faktor iklim dan kebijakan organisasi, terutama berkenaan dengan keteladanan dalam memahami serta melaksanakan nilai-nilai di dalam budaya organisasi.

Menurut Siagian (2010:216) kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi manajer dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar berfikir dan bertingkah laku sedemikian rupa sehingga melalui

tingkah laku positif ini dapat memberikan sumbangan yang nyata didalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Posner (dalam Rivai dan Mulyadi, 2012:95) kepemimpinan adalah sikap manajer dalam melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap pengaruh kemanusiaan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas seseorang untuk mempengaruhi perilaku yang dipimpinya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Menurut Albrecht, Simon (2005) Kepemimpinan sebagai topik telah menghasilkan minat akademis dan populer yang sangat besar. Ada banyak literatur yang berfokus pada analisis dan pemahaman tentang kualitas yang menentukan kepemimpinan dan membedakan pemimpin yang efektif dari pemimpin yang tidak efektif. Salah satunya menurut Robbins (2010:222) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan menurut Tead (dalam Kartono, 2009:57), adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuanyang diinginkan. Terry (dalam Kartono, 2009:57) juga mengatakan

kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Boone dan Kurtz (dalam Pasolong, 2008:4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2003:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Dimana definisi kepemimpinan akhirnya dikategorikan menjadi tiga elemen. (Susanto A.B; Koesnadi Kardi, 2003:115), yakni :

- 1) Kepemimpinan merupakan proses;
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (hubungan) antara pimpinan dan bawahan;
- 3) Kepemimpinan merupakan ajakan kepada orang lain.

Dari berbagai pengertian diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa secara umum pengertian pemimpin adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan untuk menggerakkan orang-orang demi mencapai suatu tujuan tertentu.

Currie, Graeme (2007) Kepemimpinan efektif tertentu harus membuka jalan bagi penerimaan sistem kepercayaan baru yang diperlukan untuk mendukung transformasi dengan fokus terus menerus pada mekanisme pasar dan kemitraan publik-swasta sebagai pengungkit kunci untuk pembaruan. Wawasan ini pada

gilirannya dan menguraikannya melalui ilustrasi dari wawancara dengan para pemimpin di sekolah.

Menurut Soekanto pada Safrudin, Encep (2011:123) bahwa Kepemimpinan yang akan berhasil harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- 1) *Indra Bratha*, Yang memberi kesenangan dalam jasmani.
- 2) *Yama Bratha*, Yang menunjuk pada keahlian dan kepastian hukum.
- 3) *Surya Bratha*, Yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasif.
- 4) *Caci Brata*, Yang memberi kesenangan rohaniah.
- 5) *Bayu Bratha*, Yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya.
- 6) *Dhana Bratha*, Yang menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati.
- 7) *Paca Bratha*, Yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan.
- 8) *Agni Bratha*, Yakni sifat memberikan semangat kepada anak buah.

Kepemimpinan menempati posisi vital dalam lingkaran kegiatan administrasi dan manajemen, sehingga lebih tepat kalau disebut sebagai inti daripada manajemen. Menurut Siagian pada Safrudin, Encep (2011:123) menjelaskan bahwa Kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok. Dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat

mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Sebenarnya Kepemimpinan akan efektif apabila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin. Menurut (Wirjana, 2006:11)

Sedangkan menurut Yukl (2010:331) kepemimpinan adalah sebuah proses dan ada tiga variabel kunci dalam kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang dituliskan berikut ini :

a. Karakteristik pemimpin

Dalam menentukan karakteristik dari pemimpin, dicantumkan beberapa faktor seperti trait yang berisikan motivasi dan kepribadian dari pemimpin. Lalu faktor skills mencakup keterampilan konseptual, sosial, dan teknis. Ada juga faktor perilaku, integritas, kepercayaan diri dan optimisme.

b. Karakteristik pengikut

Seperti karakteristik pemimpin, pengikut pun ada faktor trait. Tapi faktor trait di sini terdiri dari kebutuhan dan konsep diri. Ada faktor lain juga seperti kepercayaan diri dan optimisme, skills, kepercayaan pada pemimpin, komitmen akan tugas, dan kepuasan atas pekerjaan dan pemimpin.

c. Karakteristik situasi

Karakteristik situasi dapat dilihat dari faktor tipe dan ukuran unit organisasi, posisi kekuatan dan kekuasaan, struktur tugas dan kompleksitas, serta ketidakpastian lingkungan sekitar

Pendekatan *Situational Theory* oleh Hersey & Blanchard yang mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapinya. Pendekatan Situational, yang dominan pada tahun 1950-an, mengatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin kelompok tidak berkaitan kepribadiannya, melainkan sangat berkaitan dengan berbagai faktor seperti rentetan kejadian-kejadian dan keadaan-keadaan yang mengelilingi kelompok itu. Dengan kata lain, seorang pemimpin adalah seseorang yang berada di suatu tempat yang tepat pada waktu yang tepat. (Wirjana, 2006:11).

“Pendekatan Situational menyatakan bahwa kejadian-kejadian besar adalah produk dari kekuatan-kekuatan historis yang akan menjadikan seorang pemimpin yang spesifik hadir atau tidak” Pendapat (Adair,1984) pada (Wirjana, 2006:11).

Teori yang muncul kemudian berusaha menjelaskan anomali yang terjadi itu. Pendekatan Interaksionis (*Interactional Theory*) menyatakan bahwa ciri-ciri individual dan situasi tempat kelompok berada, kedua-duanya menentukan siapa yang menjadi pemimpin. Akibat Teori ini kemudian timbul pandangan yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu terlahir (*born*) dan terbentuk (*made*), karena pemimpin itu memerlukan kemampuan dan keterampilan tertentu, tetapi

bila situasi dan kebutuhan kelompok berubah, demikian pula orang yang diterima sebagai pemimpin juga berubah.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu :

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan dua dimensi tersebut, menurut nawawi, secara operasional dapat dibedakan dengan lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

- 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan

perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Dalam hal ini fungsi orang yang dipimpin adalah sebagai pelaksana perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah tersebut, sepenuhnya adalah merupakan fungsi pemimpin. Fungsi ini juga berarti bahwa keputusan yang ditetapkan pemimpin tanpa kemauan bawahannya tidak akan berarti. Jika perintah tidak dilaksanakan juga tidak akan ada artinya. Intinya, kemampuan bawahan menggerakkan pegawainya agar melaksanakan perintah, bersumber dari keputusan yang ditetapkan. Perintah yang jelas dari pemimpin juga sebagai perwujudan proses bimbingan dan pengarahan yang dapat meningkatkan efektivitas dalam pencapaian pelayanan pada masyarakat sesuai tujuan.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan sebagai usaha untuk menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan mungkin perlu konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi yang dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*), yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan

yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kesepakatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan fungsi masing-masing. Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dua arah, tetapi juga perwujudan pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan orang yang dipimpin baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan. Sekalipun memiliki kesempatan yang sama bukan berarti setiap orang bertindak semuanya, tetapi harus dilakukan dan dikerjakan secara terkendali dan terarah yang merupakan kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Dengan demikian musyawarah menjadi hal yang sangat penting dalam kesempatan berpartisipasi melaksanakan program organisasi. Pemimpin tidak sekedar mampu membuat keputusan dan memerintah pelaksanaan, akan tetapi pemimpin harus tetap dalam posisi sebagai pemimpin yang melaksanakan fungsi kepemimpinan bukan sebagai pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Dalam melaksanakan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat, atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakan secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh pemimpin seorang diri. Jika pemimpin bekerja seorang diri, ia pasti tidak dapat berbuat banyak dan mungkin dapat menjadi tidak berarti sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenang perlu

didelegasikan kepada para bawahannya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur efektivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkannya melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam melakukan kegiatan tersebut berarti pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan perseorangan dalam melaksanakan beban kerja atau perintah dari pimpinannya.

2.1.7. Konsep Kepemimpinan Publik

Kepemimpinan publik sebagai kepemimpinan birokrasi publik memiliki peran yang sangat strategis. Hal tersebut dikarenakan ketika berhasil atau tidaknya birokrasi publik dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan dan lain-lainnya sangat menentukan kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan publik disebut juga sebagai pimpinan administrasi. Pada dasarnya bahwa kepemimpinan publik merupakan kepemimpinan seorang pemimpin yang memimpin untuk orang banyak sesuai dengan pengertian dan tugas seorang pemimpin. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seseorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan dalam satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas demi tercapainya suatu maksud dan beberapa tujuan (Kartono, 2005:76).

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan bersama. Umar (2008:38) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Menurut Katll, (2000:25) ada dua arus besar mendefinisikan kepemimpinan dalam literatur administrasi publik. *Pertama*, Kepemimpinan publik, sebagai pendekatan tradisional dalam bidang ilmu politik yang memisahkan dimensi politik dan administrasi dari sektor publik, peran lingkup administrasi yang terbatas pada pelaksanaan kebijakan dalam tradisi hirarkis paling murni dari birokrasi yang ideal. Kepemimpinan demikian memiliki hak prerogatif untuk memilih pejabat. Pendekatan ini merupakan aliran yang dominan dalam literatur tentang kepemimpinan di sektor publik. *Kedua*, kepemimpinan administratif yang tidak hanya melihat administrasi publik terbatas pada peran sebagai pelaksana tetapi juga memiliki yang kuat dan bertanggungjawab dalam membangun lembaga-lembaga publik. bahkan, ada ketegangan dialektis antara peran alami (yang menentukan) organisasi publik dan pengaruh dari para pemangku kepentingan yang berpotensi sebagai ancaman demokrasi. Sehingga harus adanya pemisahan yang jelas antara peran kepemimpinan politik dengan kepemimpinan administratif.

Behn (dalam Nayeemul, 2010:87) mengidentifikasi delapan tanggungjawab dari kepemimpinan sektor publik: *Pertama*, berusaha untuk mencapai kepentingan umum. *Kedua*, identifikasi dengan jelas keberhasilan dengan dengan melakukan benchmarking. *Ketiga*, mengembangkan strategi

untuk mencapai kesuksesan. *Keempat*, menganalisis kemungkinan konsekuensi dari keputusan. *Kelima*, menekankan adanya rincian yang jelas dari pelaksanaan. *Keenam*, untuk mencapai tujuan yang lebih luas pengaruh dengan memotivasi anggota dan stakeholders untuk menciptakan lingkungan yang positif dengan konsensus. *Ketujuh*, mengenali dan memanfaatkan keberuntungan mereka dan, ketika mereka tidak beruntung, tetap fokus pada tujuan mereka publik dan meraba-raba jalan mereka ke arah itu. *Kedelapan*, membuat organisasi lebih baik daripada itu.

Kepemimpinan publik menciptakan koalisi internal dan eksternal untuk mendapatkan dukungan atas tindakan mereka. Tindakan mereka harus mendukung kepentingan publik. Sumber daya yang langka, sehingga para kepemimpinan publik harus mengikuti proses dan prosedur organisasi serta ketentuan konstitusi dan peradilan dalam mengembangkan strategi. Kepemimpin publik tidak bisa melanggar aturan organisasi mereka untuk mengejar keyakinan mereka sendiri. Pemimpin badan publik seharusnya tidak hanya fokus pada tindakan kewirausahaan untuk motif keuntungan, seperti Boone Pickens lakukan di Mesa Petroleum. Profit motif bagi para pemangku kepentingan tidak dapat menjadi dasar untuk aksi dari Pemimpin badan publik.

2.1.8. Konsep Kepemimpinan Birokrasi

Kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan

atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terhadap suatu kehidupan sosial (Yulk, 2013:22).

Kepemimpinan dalam organisasi/birokrasi memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi/birokrasi itu sendiri. Melalui kepemimpinan organisasi dapat mengerahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang responsif sangat diperlukan untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi kinerja organisasi dan menggerakkan bawahan. Menurut Bernard (dalam Cohen, 2012:41) dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan.

Menurut Kartono (2016:109) kepemimpinan birokrasi barangkali dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan. Berdasarkan pengertian ini, seorang atasan yang hanya menggunakan kewenangan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan tertentu belum dapat disebut pemimpin, tetapi hanya sekedar pimpinan. Pemimpin dapat

mempengaruhi para pegawai untuk mencapai tujuan, sementara pimpinan hanya mampu memberikan perintah.

Di Indonesia, fenomena pimpinan yang bukan pemimpin masih banyak ditemukan pada organisasi birokrasi pemerintahan. Hal ini terjadi karena sistem promosi kepegawaian birokrasi kita, seperti diindikasikan Mulyadi (2015:32), masih belum sepenuhnya berdasarkan keahlian (*merit-based promotion*), tetapi masih diwarnai oleh hubungan kepartaian (*spoil*) atau keluarga (*nepotism*), sistem karir (*career*), prestasi kerja (*performance*), atau bahkan perlindungan (*patronage*). Pimpinan birokrasi semacam ini umumnya diangkat berdasarkan pada senioritas (*seniority-based promotion*), baik dari sisi kepegawaian (DUP) maupun kepangkatan (DUK), bahkan terkadang tanpa kualifikasi kepemimpinan. Dalam hubungan inilah, akhirnya muncul empat jenis perilaku kepemimpinan, terutama apabila dilihat dari persepsi kemampuan dalam memimpin dan kemauannya untuk berkembang, yaitu:

- 1) pemimpin yang tidak mampu memimpin, dan tidak mau berkembang,
- 2) pemimpin yang tidak mampu memimpin, tetapi mau berkembang,
- 3) pemimpin yang mampu memimpin, tetapi tidak mau berkembang, dan
- 4) pemimpin yang mampu memimpin, dan mau berkembang (Permadi, 2010:78).

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:341) model kepemimpinan birokrasi, banyak diterapkan di organisasi keagamaan, rumah sakit, perusahaan bisnis berskala kecil maupun multi-nasional, militer, dan tentu saja instansi pemerintah. Sisi positif dari model kepemimpinan birokrasi tradisional ini terletak pada

efisiensi di dalam pelaksanaan kerja karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan.

Model kepemimpinan birokrasi, menurut Siagian (2012), banyak diterapkan di organisasi keagamaan, rumah sakit, perusahaan bisnis berskala kecil maupun multi-nasional, militer, dan tentu saja instansi pemerintah. Sisi positif dari model kepemimpinan birokrasi tradisional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan.

Ada 10 (sepuluh) karakteristik kepemimpinan birokrasi (*transaksional*) dalam lingkup organisasi pemerintahan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan transaksi: Kepemimpinan birokrasi bertindak atas dasar transaksi atau pertukaran antara jabatan dan kinerja, gaji dan pekerjaan, kerja keras dan bonus, dsb.
- 2) Kejelasan aturan: Pedoman dan aturan pelaksanaan tugas dan pekerjaan disusun secara jelas dan ditetapkan untuk ditaati oleh setiap pegawai.
- 3) Orientasi pada pengawasan: Mengawasi dan memantau tugas dan pekerjaan secara ketat dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek.
- 4) Anti perubahan: Menolak setiap perubahan yang berasal dari luar sistem organisasi karena khawatir akan merusak tatanan kelembagaan yang telah ditetapkan.

- 5) Orientasi pada jabatan dan kekuasaan: Mengembangkan budaya kekuasaan, loyalitas pada atasan, hierarki hubungan atasan-bawahan, dan komunikasi *bottom-up*.
- 6) Fokus pada pekerjaan: Mengarahkan pegawai untuk fokus pada penyelesaian tugas dan pekerjaan, sehingga mereka tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri.
- 7) Kewenangan atasan mutlak: Tidak ada pemberdayaan pegawai karena kewenangan untuk mengambil keputusan mutlak pada pimpinan.
- 8) Pemasangan kreatifitas pegawai. Pegawai diatur dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, sehingga mereka tidak dapat mengembangkan kreatifitas dan inovasi.
- 9) Individualitas kerja: Kerja sama antar pegawai tidak dianjurkan, sehingga muncul persaingan tak-sehat dan saling curiga-mencurigai di antara mereka.
- 10) Disharmoni organisasi: Hierarki kekuasaan, formalitas hubungan, komunikasi *bottomup*, dan absennya kerjasama antara pegawai mengakibatkan ketidakkondusifan organisasi.

Kepemimpinan birokrasi atau lebih tepat kepemimpinan dalam institusi pemerintah, seharusnya menjadi perhatian utama institusi negara pasca reformasi. Sebab model kepemimpinan birokrasi di Indonesia, yang dilembagakan seringkali mengarah upaya membangun jaringan komunikasi kekuatan aparatur pemerintah, untuk menguasai rakyat secara sosial, ekonomi maupun politik. Akibatnya reformasi birokrasipun ibarat jalan ditempat tidak beranjak maju dan membaik dalam pelayanan kepada publik.

2.1.9. Konsep dan Teori Kepemimpinan Situasional

2.1.9.1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Menurut Rivai dan Mulyai (2012:233) konsep kepemimpinan situasional pertamakali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para behaviourists lainnya. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.”

Rivai (2013:90) mengemukakan teori-teori kepemimpinan situasional yang menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka, dimana para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut, dan kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi perilaku mereka sendiri. Secara singkat Moekijat (2014:76) menyatakan gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Artinya Model Gaya kepemimpinan dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi dan situasi yang berlaku pada saat itu.

“Teori Kepemimpinan Situasional” dari Harsey dan Blanchard (dikutip oleh Miftah Thoha, (2003:64) mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara :

- 1) Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin.
- 2) Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard (2012:23) kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Thoha (2010:31) mengutip dari konsep Hersey dan Blancard tentang perilaku dan gaya kepemimpinan bersifat situasional. Pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam hal ini respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat emosional. Sementara itu pemimpin harus menyesuaikan tingkat kematangan pegawai. Tingkat kematangan pegawai (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan pegawai untuk bertanggung jawab mengarahkan perilaku dalam bentuk kemauan.

Konsep ini dikembangkan dalam rangka untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinannya tanpa memandang perannya, dengan tujuan untuk mempererat komunikasi antar pegawai. Konsep ini memberikan pemimpin beberapa pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif

dengan tingkat kesiapan (kematangan) bawahan mereka dalam menjalankan perintahnya. Berdasarkan konsep kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2012;55) ada empat jenis pegawai, yaitu pegawai yang tidak mampu dan tidak mau, pegawai yang tidak mampu tetapi mau, pegawai yang mampu tetapi tidak mau dan pegawai yang mampu dan mau.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku, kematangan, sifat bawahannya serta situasi lingkungan kerjanya sebelum memberikan pengarahan dan motivasi kepada bawahannya.

2.1.9.2. Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2012:98) memiliki dua dimensi yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

1) Perilaku tugas (*task behavior*)

Perilaku tugas didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin terlibat dalam menjabarkan tugas dan tanggung jawab dari seorang individu atau kelompok. Perilaku ini termasuk mengarahkan orang-orang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan harus melakukannya, di mana untuk melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

2) Perilaku hubungan (*relationship behaviour*)

Perilaku hubungan didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin terlibat dalam dua cara atau banyak cara komunikasi, perilaku termasuk mendengarkan, memfasilitasi, dan perilaku mendukung.

Di dalam kepemimpinan situasional bawahan mempunyai arti sangat penting, yang mana seorang pemimpin harus memperhatikan kesiapan bawahannya/ pengikut(*follower*) memiliki kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kesiapan mempunyai dua komponen utama yaitu *ability* atau *willingness*:

- 1) Kemampuan (*ability*) adalah pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang seorang individu atau kelompok membawa tugas atau kegiatan tertentu.
- 2) Kemauan (*willingness*) adalah sejauh mana individu atau kelompok memiliki kepercayaan diri, komitmen, dan motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Tingkat kesiapan/ kematangan bawahan dibagi menjadi empat yaitu:

- 1) R1 :*Readiness 1*

Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak yakin mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri.

- 2) R2 :*Readiness 2*

Kesiapan tingkat 2 menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan tugas, tetapi ia sudah memiliki keyakinan, motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.

- 3) R3 :*Readiness 3*

Kesiapan tingkat 3 menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki

pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak yakin melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.

4) R4: *Readiness* 4

Kesiapan tingkat 4 menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan keyakinan yang kuat untuk melaksanakannya.

Gaya kepemimpinan situasional telah menarik banyak perhatian dalam dekade terakhir khususnya pada studi kepemimpinan karena fokusnya pada melayani orang lain terlebih dahulu. Literatur yang masih ada membutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme yang mendasari kepemimpinan pelayanan untuk secara positif mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi. Hal tersebut tentu saja berkaitan dengan model gaya kepemimpinan situasional dimana gaya kepemimpinan seperti ini harus dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi pada saat ini itu termasuk dalam situasi pelayanan.

2.1.9.3. Model Gaya Kepemimpinan Situasional

Adapun model gaya dasar kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (2012:65) :yang dihasilkan atas dasar kombinasi perilaku tugas dan hubungan dibedakan menjadi empat yakni:

1) Mengarahkan (*telling*)

Gaya ini tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pemimpin pada kondisi pegawai lemah dalam kemampuan, minat dan

komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey dan Blanchard menyarankan agar pemimpin memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Adapun ciri-ciri mengarahkan (*telling*) adalah tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan tugas khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, dan pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan di mana pekerjaan itu harus dilakukan.

2) Membantu mencapai tujuan (*Selling-Choacing*).

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Pada saat kondisi pegawai menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, pemimpin juga memproporsikan struktur tugas dengan tanggung jawab pegawai. Selain itu, pemimpin harus menemukan hal-hal yang menyebabkan pegawai tidak termotivasi serta masalah-masalah yang dihadapi pegawai. Pada kondisi ini, pegawai sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan pegawai menghadapi permasalahan baru yang muncul. Oleh karena itu, setelah memberikan pengarahan, pemimpin harus memerankan gaya menjual dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah. Ciri-ciri membantu mencapai tujuan (*Choacing*) adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan

keputusan, pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, dan pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.

3) Menggalang Partisipasi (*participation*)

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Perilaku kepemimpinan partisipasi, adalah respon pemimpin yang harus diperankan ketika pegawai memiliki tingkat kemampuan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlumembuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan. Adapun ciri-ciri *participation* adalah tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, dan pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan.

4) Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini paling tepat untuk pegawai dengan tingkat kemampuan dan kemauan yang tinggi (R4). Dengan gaya delegasi ini pemimpin sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus diselesaikan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah. Adapun ciri-ciri mendelegasikan

(*delegating*) adalah rendah hubungan dan rendah tugas, dan pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang diobservasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah perilaku pemimpin dan anggota/pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

2.2. Kerangka Pemikiran

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus memiliki strategi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai yang berorientasi terhadap keberhasilan suatu organisasi perangkat daerah dalam menjalankan sistem pemerintahan. Maka oleh karena itu diperlukannya suatu Model Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau agar segala output dapat tercapai dengan baik. Adapun model gaya dasar kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dalam Simamora (2013:211) yang dihasilkan atas dasar kombinasi perilaku tugas dan hubungan dibedakan menjadi empat yaitu, Mengarahkan tujuan (*Telling*), Membantu mencapai tujuan (*Selling-Coaching*), Menggalang Partisipasi (*Participation*) dan Mendelegasikan (*Delegating*).



Sumber : Modifikasi Penelitian, 2021

Gambar II.1. Kerangka Pemikiran Tentang Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berkaitan dengan tema yang sama berhasil dihimpun oleh penulis sebagian besar dijadikan data dan referensi pendukung guna mempertegas teori – teori yang telah ada mengenai implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan dibantu oleh tim jurnal Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

Tabel II.1. Tabel Penelitian Terdahulu Terkait Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Heni Hikmayani Fauzia, Bibin Rubini, Widodo Sunaryo. (2018). <i>Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru</i> . Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No. 2, Juli 2018, E-ISSN 2614-3313	Kepemimpinan situasional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen guru	Kepemimpinan situasional berfokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikut dengan ciri: Memberitahu artinya pimpinan memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan, menjual artinya pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan, partisipasi artinya pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim serta mendelegasikan, pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat hanya mengawasi saja.	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sedangkan penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.
2	Nanik Wahyuningsih, Syunu Trihantoyo. (2021). <i>Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey</i> . Jurnal Inspirasi Pendidikan, Vol.9, No.3, 727-738.	Kepemimpinan situasional	Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah keterampilan kepala sekolah dalam mengkombinasikan perilaku tugas dengan perilaku komunikasi /hubungan ketika menghadapi tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan yang berbeda. Dalam pendekatan situasional, terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain: keterampilan dalam menetapkan tujuan dan cara mencapai tujuan (visi dan misi), keterampilan	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sedangkan penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			dalam melakukan diagnosis atau analisis pada guru dan masalah, keterampilan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan (fleksibel dan adaptif)	
3	Ahmad Avenus Toana. (2018). <i>Kepemimpinan Situasional Dalam Kebijakan Publik</i> . Jurnal Kebijakan Pemerintahan, Vol.1, No.2, November 2018, 91-102.	Kepemimpinan situasional	Kepemimpinan situasional di daerah sangat penting sebab jarak antara mereka yang dipimpin dan pemimpin tidak jauh dan memiliki hubungan yang saling menguatkan. Kepemimpinan situasional tidak dapat terwujud tanpa adanya pemimpin dan bawahan yang keduanya memiliki perilaku hubungan dan perilaku tugas yang sangat baik. Kedepannya, kehadiran orang-orang yang berkualitas dengan kepribadian yang mantap dan memiliki kemampuan intelektual, menjadi prioritas penyelenggara pemerintahan karena merekalah yang akan menjadi aktor kebijakan sekaligus penopang kepemimpinan situasional.	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan dengan pendekatan literatur, sedangkan penulis menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara.
4	Slamet Hariyanto, Katam. (2020). <i>Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Dalam Pembangunan Desa Nglutung Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung</i> .	Kepemimpinan Situasional	Kepemimpinan situasional dalam pembangunan yang dilakukan oleh Kepala Desa Nglutung Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung dapat dikategorikan berjalan dengan baik. Indikator partisipatif seharusnya warga yang terlibat tidak hanya memberikan bantuan tenaga saja, tetapi juga konsep, gagasan dan ide	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pemerintahan desa sedangkan

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Vol. 13, No. 2, ISSN: 1979-0295.		terhadap pengembangan dan pembangunan desa sangatlah dibutuhkan. Kualitas SDM yang rendah menjadi faktor penghambat kepemimpinan situasional.	penulis mengkaji kepemimpinan pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi.
5	Sitti Aisyah, Soltan Takdir. (2017). <i>Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya</i> . Jurnal Inspirasi Pendidikan, Vol.1, No.2, ISSN: 2780-3345	Kepemimpinan Situasional	Kepala sekolah telah mengimple-mentasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator kepala sekolah berperan sebagai <i>telling</i> /memberitah ukan telah dilaksanakan, <i>selling</i> /menjajakan, <i>particip ating</i> / mengikutsertakan <i>delegating</i> /mendelegasikan, faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional adalah kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, bersikap adil, memberikan motivasi, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana sekolah yang memadai.	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sedangkan penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.
6	Sentot Imam Wahjono. (2010). <i>Model Kepemimpinan Situasional Pada perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidorajo)</i> . Jurnal BISMA, Vol. 3, No. 1, ISSN: 1979-7192.	Kepemimpinan Situasional	Hasil penelitian ini menemukan bahwa keefektifan kepemimpinan situasional akan muncul manakala terjadi kesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan. Dalam penerapan model kepemimpinan situasional di perusahaan keluarga perlu upaya	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada pemilik sektor UMKM sedangkan penulis

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			mengkombinasikan elemen keluarga, bisnis, dan kepemilikan.	mengkaji kepemimpinan pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi.
7	Vivi Nindiantika, Nurul Ulfatin, Juharyanto. (2019). <i>Kepemimpinan Situasional Untuk Meningkatkan Daya Saing Lulusan Pendidikan Abad 21</i> . Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 2, ISSN: 2615-8574.	Kepemimpinan Situasional	Hasil penelitian menunjukkan (1) Profil daya saing lulusan pendidikan abad 21 yang dituju SMP Brawijaya Smart School yaitu terdapat tiga komponen: (a) karakter yang terdiri dari karakter moral dan karakter kinerja; (b) kompetensi yang terdiri dari kerjasama, komunikasi, kreatif dan inovatif, berpikir kritis dan pemecahan masalah; (c) wawasan yang terdiri dari literasi baca, literasi teknologi, dan literasi budaya,	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sekolah menengah pertama, sedangkan penulis kepemimpinan pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi.
8	Putra, C.B., Utami, H.N., dan Hakam, M.S., (2013), <i>Pengaruh kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)</i> . Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 2, No. 2, Juni 2013)	Kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga secara keseluruhan kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan perbedaannya peneliti lebih memilih kepemimpinan situasional. Penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.

Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Kartini, A., (2007), <i>kepemimpinan transformasional dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (Auto 2000) Cabang Pasteur Bandung.</i> Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 4, Januari 2007.	Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam tingkat hubungan rendah, demikian halnya juga dengan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam tingkat hubungan rendah	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan perbedaannya peneliti lebih memilih kepemimpinan situasional. Penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.
10	Kaihatsu, T.S., & Rini, W.A. (2007). <i>Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran: studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya.</i> Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 98, 49 – 61.	Kepemimpinan transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah efektif dalam meningkatkan keefektifan guru dalam mengajar di sekolah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor pendidikan kepala sekolah adalah faktor yang paling dominan dalam meningkatkan keefektifan guru dalam mengajar. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting yang mempengaruhi efektivitas guru dalam mengajar. Kepemimpinan berkontribusi pada sikap guru dalam mengembangkan kompetensinya di sekolah	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sedangkan penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.

No	Nama Peneliti (Tahun) Judul Penelitian, Sumber	Variabel/ Indikator	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Budiwibowo, S. (2014). <i>Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di Kota Madiun</i> . Jurnal Premiere Educandum, 4, 119 – 132.	Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Secara keseluruhan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat sebesar 42,6%. Pendekataan gaya kepemimpinan transformasional yang membuat guru dan karyawan diberi kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian dari sekolah untuk mendorong pelaksanaan disiplin dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik	Penelitian ini sama-sama mengkaji kepemimpinan tetapi penulis memfokuskan kepemimpinan situasional. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji kepemimpinan pada sektor pendidikan sedangkan penulis mengkaji kepemimpinan pada lembaga pemerintahan.

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

2.4. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan generalisasi berbagai macam gejala-gejala tertentu yang berkaitan satu sama lain sehingga data yang dipakai untuk mendeskripsikan sesuatu sebagai gejala yang sama. Untuk menghilangkan dan menghindari beberapa kesalahpahaman dalam konsep ataupun istilah yang akan dipakai dalam penelitian ini, untuk itu perlu menjelaskan konsep operasional sebagai berikut:

- 1) Organisasi Publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 4) Kepemimpinan Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Indikator :
- 5) *Telling*, adalah memberikan pekerjaan dengan perintah yang spesifik kepada bawahan dan melakukan penyeliaan dengan seksama.
- 6) *Selling*, adalah Pemimpin memberikan arahan kepada bawahan agar mengerti tentang keputusan yang telah diambil, serta masih mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 7) *Participating*, adalah Pemimpin memberikan dorongan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertukar pendapat dan dalam pengambilan keputusan.

- 8) *Delegating*, adalah Pemimpin memberikan pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan dalam pengambilan keputusan serta melaksanakan pekerjaannya.
- 9) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016.

2.5. Operasionalisasi Variabel

Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai implikasi praktek gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

Tabel II.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Sub Indikator
(1)	(2)	(3)	(4)
Kepemimpinan Situasional	Menurut Hersey Blanchard, (2013:211), Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan	1. Mengarahkan (<i>telling</i>)	a. Komunikasi b. Hubungan atasan dan bawahan
		2. Membantu mencapai tujuan (<i>Selling-Choacing</i>)	a. Tukar menukar ide b. Membimbing bawahan

<p>pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.</p>	3. Memberi Semangat(<i>participation</i>)	a. Musyawarah/ Mengikutsertakan b. Motivasi
	4. Mendelegasikan (<i>delegating</i>)	a. Pelimpahan wewenang b. Tanggung jawab

Sumber: Olahan Peneliti, 2021



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tipe/ Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moloeng (2013:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut Moleong (2013:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Alasan penulis melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau karena sesuai dengan tupoksinya bahwa instansi ini merupakan instansi yang memiliki kewenangan yang cukup besar dalam memberikan pelayanan langsung kepada seluruh ASN yang ada di Provinsi Riau dalam rangka penyelenggaraan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, disiplin, serta pemberhentian ASN yang ada di Provinsi Riau sehingga dibutuhkan kepemimpinan kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang baik dan mampu merangkul bawahannya.

3.3. Informan Penelitian

Informan adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Informan penelitian juga membahas karakteristik subjek yang digunakan didalam penelitian, termasuk penjelasan mengenai populasi, sampel dan teknik sampling. Adapun yang menjadi Informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel III.1. Informan Penelitian Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

No.	Informan	Nama	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Kepala BKD Provinsi Riau	Ikhwan Ridwan, SH, M.Si	1 Orang
2.	Sekretaris BKD Provinsi Riau	Tengku Faisyal, SE	1 Orang
3.	Kepala Bidang Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan	T. Hevi Ikhwansyah, MH	1 Orang
4.	Kepala Bidang Mutasi	Wahyu Qurniawan, S.STP, M.Si	1 Orang
5.	Kepala Bidang Adm Kepegawaian	Sri Marleni, SE	1 Orang
6.	Kepala Bidang Pengembangan Pegawai	Fariza, MH	1 Orang
7.	Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja	M. Muchti Nuh, S.IP, M.Si	1 Orang
8.	Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja	Tengku Rozana Jelly Fariaz Irwanto Santoso Mashuri Masjida Siregar	5 Orang
Jumlah informan			12 orang

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

3.4. Teknik Penetapan Informan

Teknik penetapan informan atau penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Creswell (2016:85) *purposive sampling* yaitu digunakan dalam penelitian kualitatif untuk menentukan informan

terpilih yang kriterianya cocok atau sesuai sehingga dapat memberikan informasi penting terkait permasalahan pokok penelitian.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Data Primer. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan yang sudah ditetapkan terutama wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci penelitian.
- 2) Data Sekunder. Data sekunder adalah Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur-literatur, jurnal, koran dan berbagai informasi lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai data penunjang guna melengkapi data primer berupa tugas dan fungsi BKD Provinsi Riau, Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau dan Peraturan Pemerintah.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian, maka digunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

- 1) Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada narasumber secara terstruktur terlebih dahulu agar memperoleh informasi yang lebih lengkap.

- 2) Observasi yaitu melakukan peninjauan secara langsung ke daerah atau lokasi penelitian untuk melihat kejadian sebenarnya secara gambaran umum dimana tempat lokasi penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
- 3) Dokumentasi yaitu data-data yang diperoleh dari buku-buku yang berkaitan dengan teori kepemimpinan atau peraturan perundang-undangan yang berhubungan Model Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian teknik analisa data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan metode *deskriptif kualitatif*, yaitu suatu cara menarik kesimpulan dengan memberikan gambaran atau menjabarkan terhadap data yang terkumpul dalam bentuk uraian kalimat sehingga pada akhirnya dapat mengantarkan pada kesimpulan. Selanjutnya menggunakan teknik *triangulasi* yaitu mencocokkan data antara wawancara, observasi dengan bukti dokumen atau pendapat lain teknik dimana pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut atau lebih jelasnya dalam teknik triangulasi ini paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lain (Moleong, 2004;147). Teknik triangulasi ini dapat dilakukan dengan empat cara yaitu:

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan dan apa yang dikatakan secara pribadi.

- 3) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti masyarakat biasa, orang-orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang-orang berada dan pegawai pemerintahan.
- 4) Membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Menurut Miles & Huberman (2014:16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: Reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

- 1) Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugusgugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/ transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitan lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

- 2) Penyajian data

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa

penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan.

3) Menarik kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Provinsi Riau

4.1.1. Gambaran Singkat Provinsi Riau

Provinsi Riau, merupakan salah satu provinsi yang ada di Pulau Sumatera yang memiliki sebelas kabupaten dan kota. Sebagai provinsi yang memiliki sumber daya alam yang cukup kaya, Provinsi Riau juga memiliki letak yang strategis yakni dilintas negara-negara melayu serumpun, dengan ibukota Provinsi Riau adalah di Kota Pekanbaru.

Wilayah Provinsi Riau, dihuni oleh berbagai etnik dan suku yang tersebar disetiap kabupaten/kota, dalam tatanan sosial yang fluralistik dalam mengatur kehidupan bermasyarakat. Namun nilai kera-gaman budaya Melayu yang menjadi ciri khas dari Provinsi Riau. Hal tersebut terlihat dari filosofi yang dikemukakan oleh Laksamana Hang Tuah yakni "Tuah sakti hambah negeri, esa hilang dua terbilang, patah tumbuh hilang berganti, tak melayu hilang dibumi."

Provinsi Riau memiliki luas wilayah 107.932,71 Km yang terdiri dari 80,11 % daratan dan 19,89% lautan dan perairan. Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 9 Kabupaten dan 2 Kota serta 150 Kecamatan dan 1500 desa/kelurahan, dengan jumlah penduduk 5.070.952 jiwa dan kepadatan rata-rata penduduk 46,98 jiwa/Km, sedangkan pertumbuhan penduduk periode 2000–2006 sebesar 4,01 % dan tahun 2007 sekitar 5,23 %. Dari aspek perwilayahan Provinsi

Riau, berada pada wilayah timur Sumatera yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara berbatasan langsung dengan selat Singapura dan Selat Malaka;
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Provinsi Jambi dan Selat Berhala;
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Kepulauan Riau dan Laut Cina Selatan;
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Provinsi Sumatera Barat dan Sumatera Utara.

Karakteristik dan potensi wilayah yang dimiliki oleh Provinsi Riau, maka disamping sektor pertambangan, sektor pertanian, sektor industri dan sektor perdagangan dan jasa, juga memiliki sektor utama yang memiliki daya ungkit yang cukup dominan bagi pertumbuhan ekonomi wilayah, membuka lapangan pekerjaan dan upaya pemerintah dalam penanggulangan masalah kemiskinan yang ada di Provinsi Riau.

Dalam rangka upaya percepatan pertumbuhan pembangunan daerah di Provinsi Riau, terutama dalam kerangka otonomi daerah yang sudah bergulir dewasa ini, maka Pemerintah Provinsi Riau, menyusun langkah-langkah strategi dasar pembangunan daerah baik dalam kurun waktu jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Untuk itu disusun visi dan misi dari strategi dasar pembangunan daerah Provinsi Riau.

4.1.2. Visi dan Misi Provinsi Riau

4.1.2.1. Visi Provinsi Riau

Sebagaimana diamanahkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Riau Nomor 12 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Tahun 2005-2025, Visi Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Riau 2005-2025 adalah :

"Terwujudnya Provinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan Masyarakat yang Agamis, Sejahtera Lahir dan Batin, di Asia Tenggara Tahun 2025".

Selanjutnya, visi jangka panjang tersebut diuraikan kedalam 12 Misi sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Provinsi Riau sebagai Pusat Kegiatan Perekonomian;
- 2) Mewujudkan Perekonomian yang Berdaya Saing dan Berkelanjutan;
- 3) Mewujudkan keseimbangan pembangunan antar wilayah
- 4) Mewujudkan kerjasama pembangunan antar wilayah
- 5) Meningkatkan kemampuan dan kompetensi Pemerintah daerah
- 6) Mewujudkan dukungan sistem informasi pembangunan yang handal
- 7) Mewujudkan masyarakat Riau yang mandiri dan sejahtera
- 8) Mewujudkan kebudayaan Melayu sebagai payung kebudayaan
- 9) Mewujudkan kehidupan masyarakat yang berakhlak
- 10) Mewujudkan keamanan dan kenyamanan masyarakat
- 11) Mewujudkan lingkungan yang lestari
- 12) Mewujudkan masyarakat madani.

Guna melanjutkan visi pembangunan Provinsi Riau diatas, maka disusunlah visi antara pembangunan jangka menengah lima tahun oleh kepala daerah yang kemudian ditetapkan sebagai visi pembangunan jangka menengah (RPJMD). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2019-2024 yang merupakan pengejawantahan visi dan misi Gubernur dan Wakil

Gubernur Riau saat ini merupakan tahap Keempat RPJPD yang berlandaskan pelaksanaan dan pencapaian. Visi RPJMD Provinsi Riau Tahun 2019-2024 :

"Terwujudnya Riau yang Berdaya Saing, Sejahtera, Bermartabat dan Unggul di Indonesia (Riau Bersatu)".

4.1.2.2.Misi Provinsi Riau

Adapun misi yang dijalankan untuk mencapai visi jangka menengah tersebut adalah:

- 1) Mewujudkan Sumberdaya Manusia yang Beriman, Berkualitas dan Berdaya Saing melalui Pembangunan Manusia Seutuhnya,
- 2) Mewujudkan Pembangunan Infrastruktur Daerah yang Merata dan Berwawasan Lingkungan,
- 3) Mewujudkan Pembangunan Ekonomi yang inklusif, Mandiri dan Berdaya Saing,
- 4) Mewujudkan Budaya Melayu sebagai Payung Negeri dan Mengembangkan Pariwisata yang Berdaya Saing dan
- 5) Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Pelayanan Publik yang prima berbasis Teknologi Informasi.

4.1.2.3.Arah dan Kebijakan Pembangunan Provinsi Riau

Pembangunan yang dilaksanakan oleh setiap Pemerintah Provinsi tidak akan terlepas dari arah dan kebijakan umum pembangunan yang ditetapkan. Hal ini juga dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau dengan menetapkan arah dan kebijaksanaan pembangunan daerah. Adapun arah dan kebijaksanaan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

- 1) Pemulihan dan stabilisasi kondisi penyelenggaraan pemerintah;
- 2) Merekatkan kesatuan dan persatuan masyarakat serta pemerintah di Provinsi Riau;
- 3) Melanjutkan upaya penyelamatan dan pemulihan kelompok masyarakat yang masih termarginal dalam proses pembangunan dan mewujudkan kehidupan masyarakat yang bermartabat;
- 4) Pengentasan kemiskinan terhadap kelompok masyarakat yang berada dipedesaan maupun diperkotaan, dengan menumbuh kembangkan ekonomi daerah;
- 5) Memacu jalannya penyelenggaraan tata pemerintahan yang konsisten dan berjalan di atas aturan-aturan hukum yang kuat dan jelas demi terwujudnya supremasi hukum, menumbuhkan nilai-nilai keteladanan dalam menjalankan dan menegakkan hukum dan peraturan perundang-undangan;
- 6) Mendorong berkembangnya kreatifitas dan inovasi penyelenggaraan pemerintahan dan kemasyarakatan di pedesaan melalui pembangunan dan penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa dan kelembagaan masyarakat desa.
- 7) Melaksanakan sepenuhnya kewenangan- kewenangan yang diberikan sesuai dengan prinsip - prinsip penyelenggaraan otonomi daerah nyata luas, dan bertanggung jawab yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku;

- 8) Memprioritaskan penanganan permasalahan yang mendasar, serta isu strategis daerah, terutama yang menyangkut masalah kemiskinan, mengejar ketertinggalan sumber daya manusia (kebodohan) serta keterbatasan infrastruktur;
- 9) Memprioritaskan keseimbangan pembangunan dan pelayanan masyarakat antar wilayah daerah, kota dan desa secara proporsional dan berkeadilan;
- 10) Meningkatkan kerjasama antar daerah dan kerja sama regional antar provinsi, serta kerjasama antar bangsa.

4.1.3. Pemerintahan Provinsi Riau

Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 10 Kabupaten dan 2 Kota, yang didalamnya terdiri dari 166 Kecamatan dan 1.846 Desa/ Kelurahan. Pembentukan organisasi atau kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yaitu:

- 1) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Sekretariat Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau.
- 2) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 2 tahun 2014 tentang Organisasi Dinas Daerah Provinsi Riau.
- 3) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 tahun 2014 tentang Organisasi Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.
- 4) Peraturan Daerah Riau Nomor 4 Tahun 2016 tanggal 30 Desember 2016, tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Gubernur Riau dan Wakil Gubernur Riau dalam melaksanakan tugas dibantu oleh Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (BAPPEDALITBANG) dan Inspektorat.

a. Sekretariat Daerah

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau terdiri dari:

- 1) Sekretaris Daerah
- 2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat;
- 3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 4) Asisten Administrasi Umum;
- 5) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
- 6) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- 7) Biro Administrasi Pimpinan;
- 8) Biro Administrasi Pembangunan;
- 9) Biro Organisasi Tata Laksana;
- 10) Biro Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- 11) Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah;
- 12) Biro Umum;
- 13) Biro Pengadaan Barang dan Jasa;

b. Badan

Provinsi Riau Memiliki 8 (delapan) Badan sebagai Lembaga Teknik Daerah Provinsi Riau, sebagai berikut:

- 1) Badan Kepegawaian Daerah;
- 2) Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik;

- 3) Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
- 4) Badan Pendapatan Daerah;
- 5) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
- 6) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 7) Badan Penghubung.
- 8) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan

c. OPD Lainnya

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebanyak 6 lembaga terdiri dari:

- 1) Inspektorat;
- 2) RSJ Tampan;
- 3) RSUD Arifin Achmad;
- 4) RSUD Petala Bumi;
- 5) Satpol PP;
- 6) Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;

d. Dinas

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) setingkat Dinas sebanyak 18

Dinas terdiri dari :

- 1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- 2) Dinas Kesehatan;
- 3) Dinas Sosial;
- 4) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan;
- 5) Dinas Perhubungan;

- 6) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik ;
- 7) Dinas Bina Marga;
- 8) Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Sumber Daya Air;
- 9) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- 10) Dinas Pemuda dan Olahraga;
- 11) Dinas Pendapatan;
- 12) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral;
- 13) Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
- 14) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
- 15) Dinas Pertanian dan Peternakan;
- 16) Dinas Kehutanan;
- 17) Dinas Perkebunan;
- 18) Dinas Perikanan dan Kelautan.

e. OPD hasil Pecahan :

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) hasil pecahan sebanyak 18 Dinas terdiri dari :

- 1) Dinas Bina Marga (Pecahan Dinas PU)
- 2) Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Sumberdaya Air (Pecahan Dinas PU)
- 3) Dinas Kehutanan
- 4) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Gabungan)
- 5) Dinas Kesehatan
- 6) Dinas Pendapatan Daerah

- 7) Dinas Sosial
- 8) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan
- 9) Dinas Perhubungan
- 10) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik
- 11) Dinas Perikanan dan Kelautan
- 12) Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- 13) Dinas Pemuda dan Olahraga
- 14) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- 15) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 16) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- 17) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 18) Dinas Perkebunan

4.2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

4.2.1. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Badan Kepegawaian daerah (BKD) Provinsi Riau sudah beberapa kali mengalami perubahan nama. Sebelumnya bernama Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau. Kemudian dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008 , maka Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau berganti nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan perangkat daerah yang memiliki wewenang tugas dan tanggung jawab pada bidang kepegawaian yang merupakan organisasi pendukung dalam peningkatan Sumber Daya Aparatur Pemerintah di daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau, yang tertuang dalam Bab XIV pasal 36 Peraturan daerah ini tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Kemudian pada tahun 2014 BKD berubah nama menjadi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah yang di singkat dengan (BKP2D) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.

Selanjutnya pada tahun 2016 BKP2D berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan dikeluarkan peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

4.2.2. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

4.2.2.1. Visi BKD Provinsi Riau

Mengingat pentingnya visi dan misi bagi suatu organisasi, dengan memperhatikan visi dan misi Kepala Daerah maka visi dan misi Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada Rencana Strategis periode 2014-2019 adalah:

“Mewujudkan Badan Kepegawaian Daerah sebagai Pusat dan Pengembangan Aparatur yang Profesional dan Sejahtera menuju Visi Riau 2025”.

Makna Yang terkandung dalam Visi:

- 1) Pusat pembinaan aparatur, adalah pusat pembinaan aparatur pemerintah yang mampu mengkoordinasikan, memadukan, dan menyelaraskan kegiatan pembinaan Aparatur Pemerintah Provinsi Riau dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
- 2) Pusat pengembangan aparatur pemerintah, adalah sebagai pusat pengembangan kapasitas dan kapabilitas aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau yang mampu menyusun rencana dan program/kegiatan (actionplann), agenda-agenda perubahan serta melaksanakan program/kegiatan dan agenda tersebut;
- 3) Aparatur yang profesional adalah sumber daya manusia aparatur sipil negara yang memenuhi syarat-syarat kompetensi dibidang tugas dan pekerjaannya, loyal, mempunyai integritas, mampu bekerja keras, dan mempunyai motivasi;
- 4) Sejahtera, adalah untuk menunjukkan bahwa penghasilan aparatur dapat memenuhi tingkat hidup yang layak dengan memperhitungkan antara beban kerja dan prestasi kerja yang dapat meningkatkan motivasi aparatur sipil negara.

4.2.2.2.Misi BKD Provinsi Riau

Secara konseptual, misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi akan membantu semua komponen untuk memahami substansi yang terkandung dalam visi. Dengan demikian, rumusan misi yang baik akan memberikan panduan kejelasan arah bertindak semua komponen untuk menentukan arah kebijakan, program hingga kegiatan yang berorientasi pada pencapaian visi organisasi.

Rumusan misi ditetapkan berdasarkan visi dengan memperhatikan lingkungan strategis baik, internal maupun eksternal. Aspek internal menyangkut kekuatan dan kelemahan. Sedangkan aspek eksternal menyangkut peluang dan ancaman. Berdasarkan rumusan visi dan telaah lingkungan strategis, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menetapkan misi 2014-2019 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau;
- b. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*good government*);
- c. Meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan kepegawaian prima;

Makna yang terkandung dalam misi tersebut adalah:

- a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau adalah menyediakan sumber daya manusia yaitu aparatur yang profesional sesuai dengan bidang tugasnya. dan menjamin

kelancaran kebijakan pembinaan dan manajemen kepegawaian melalui pendidikan bergelar maupun non gelar.

- b) Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola ke pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintah yang bersih (*good government*). Misi ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:
- c) Mengembangkan sistem rekrutmen, penempatan dan pengisian jabatan yang lebih mengedepankan prinsip objektif, profesionalitas dan akuntabel;
- d) Meningkatkan objektivitas, transparansi dan akuntabilitas pembinaan dan manajemen kepegawaian mencakup proses penyusunan formasi, pengadaan atau rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, hukuman disiplin dan pemberhentian atau pensiun aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau;
- e) optimalisasi sistem pembinaan dan manajemen kepegawaian berbasis informasi teknologi dan sinkronisasi kebijakan kepegawaian.

4.2.3. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yang mempunyai Fungsi sebagai berikut:

- 1) Membantu Kepala Daerah menyusun kebijakan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;

- 2) Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- 3) Melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- 4) Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait tugas

a. Tugas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki tugas yaitu:

- 1) Merumuskan program kerja dan membuat perumusan kebijakan dibidang kepegawaian;
- 2) Merumuskan pembagian tugas, memberikan petunjuk dan arahan serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan;
- 3) Merumuskan ketentuan Peraturan Daerah dibidang kepegawaian yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku;
- 4) Merumuskan peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan;

- 5) Merumuskan penegakan disiplin Pegawai dengan memberikan pengarahan, pembinaan dan pemberian sanksi menurut ketentuan yang berlaku;
- 6) Merumuskan peningkatan SDM dengan mengadakan penerimaan CPNSD;
- 7) Merumuskan administrasi pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat dan pemberhentian PNS dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- 8) Merumuskan pelayanan administrasi pensiun PNS Daerah dan kenaikan pangkat pengabdian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 9) Merumuskan pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan Data PNS;
- 10) Merumuskan penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran disiplin PNS.

b. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki fungsi yaitu:

- 1) Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
- 2) Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- 3) Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;

- 4) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- 5) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional serta pemberhentian tenaga honorer sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- 6) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- 7) Penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- 8) Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- 9) Penyiapan dan pelaksanaan administrasi kedudukan dan status hukum pegawai negeri sipil daerah;
- 10) Penyiapan dan pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan formal PNS, pendidikan dan pelatihan PNS sesuai dengan ketentuan perundang - undangan yang berlaku;
- 11) Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah; dan Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara

c. Program Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki wewenang dalam menangani masalah sumber daya aparatur baik secara jumlah kebutuhan aparatur sipil daerah ataupun mengenai sumber daya manusianya sehingga perlunya kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pengelolaan manajemen aparatur.

Terkait dengan hal tersebut serta meningkatnya persaingan, tantangan dan tuntutan masyarakat terutama para aparatur pemerintah akan pelayanan prima, mendorong Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mempersiapkan diri agar tetap eksis dan unggul dengan senantiasa mengupayakan perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan tersebut dilakukan secara berkesinambungan, terencana dan konsisten sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan manfaat. Adapun program Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur;
2. Program Peningkatan Kedinasan;
3. Program Pembinaan Dan Pengembangan Aparatur;
4. Program Pelayanan Administrasi Aparatur Sipil Negara;
5. Program Peningkatan Kesejahteraan Aparatur;
6. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran;
7. Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur;
8. Program Peningkatan Displin Aparatur;

9. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Dan Keuangan.

Salah satu misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan prima. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tatakerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, dimana tugas-tugasnya lebih berorientasi pada pelayanan kepegawaian. Berikut adalah jenis layanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) :

1. Bidang Administrasi Kepegawaian, meliputi layanan:
 - Pengadaan CPNS
 - Pengangkatan CPNS menjadi PNS
 - Pengurusan Kartu Pegawai
 - Pengurusan Kartu Istri/Suami
 - Cuti PNS, yang terdiri dari:
 - a. Cuti Tahunan Pejabat Eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau;
 - b. Cuti Besar (Umroh/Haji) PNS
 - c. Cuti diluar Tanggungan Negara
 - Pelaksanaan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah PNS
 - Pensiun PNS
2. Bidang Pengembangan Pegawai, meliputi layanan:
 - Diklat Kepemimpinan;

- Diklat Fungsional/Teknis;
- Tugas Belajar;
- Izin Belajar.

3. Bidang Mutasi Pegawai, meliputi layanan:

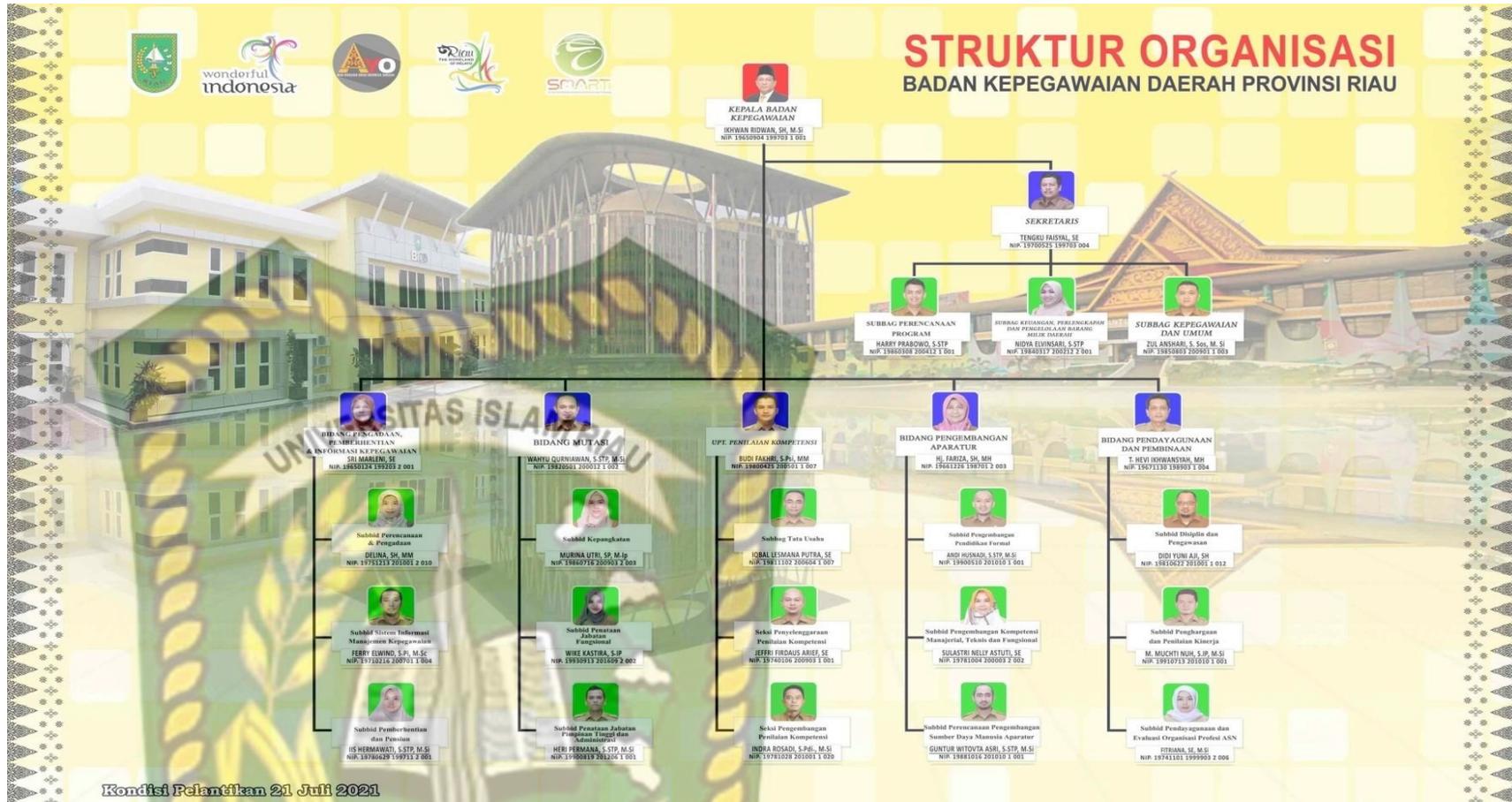
- Kenaikan Pangkat PNS;
- Mutasi PNS

4. Bidang Kedudukan Hukum dan Kesejahteraan Pegawai, meliputi layanan:

- Sumpah PNS;
- Izin melakukan Perceraian PNS;
- Tabungan Perumahan/TAPERUM;
- Tanda Penghargaan Satyalancana Karya Satya (SLKS);
- Pemilihan PNS Berprestasi Baik.

4.2.4. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Susunan Organisasi BKD Provinsi Riau tertuang dalam pasal 56 Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau Sebagai berikut:



Gambar IV.1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Adapun Susunan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 tahun 2019 dan Peraturan Gubernur Nomor 94 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 81 Tahun 2017 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan;
2. Sekretariat, terdiri dari:
 - a. Subbagian Perencanaan Program;
 - b. Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelola Barang Milik Daerah; dan
 - c. Subbagian Kepegawaian dan Umum
3. Bidang Administrasi Kepegawaian, terdiri dari :
 - a. Subbidang Pengadaan, dan Tata Usaha Kepegawaian;
 - b. Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; dan
 - c. Subbidang Pensiun.
4. Bidang Mutasi, terdiri dari:
 - a. Subbidang Kepangkatan;
 - b. Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi; dan
 - c. Subbidang Jabatan Fungsional.

5. Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari:
 - a. Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
 - b. Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Teknis; dan
 - c. Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional.
6. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, terdiri dari:
 - a. Subbidang Kedudukan Hukum;
 - b. Subbidang Kesejahteraan Pegawai.; dan
 - c. Subbidang Pembinaan Pegawai.
7. Unit Pelaksana Teknis Penilaian Kompetensi
8. Jabatan Fungsional

4.2.5. Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Sumber Daya Manusia yang disingkat SDM merupakan faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi. SDM dalam sebuah organisasi adalah penggerak organisasi tersebut. Demikian pula dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melaksanakan tugas dan fungsi perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai, profesional dan handal. Berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2018 Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didukung dengan 122 orang pegawai negeri sipil, dengan perincinan sebagai berikut :

a. Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Tabel IV.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Pangkat dan Golongan

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Pembina Utama Muda	IV/c	1 Orang
2.	Pembina TK I	IV/b	5 Orang
3.	Pembina	IV/a	11 Orang
4.	Penata Tingkat I	III/d	17 Orang
5.	Penata	III/c	13 Orang
6.	Penata Muda TK I	III/b	21 Orang
7.	Penata Muda	III/a	35 Orang
8.	Pengatur TK I	II/d	3 Orang
9.	Pengatur	II/c	5 Orang
10.	Pengatur Muda TK. I	II/b	6 Orang
11.	Pengatur Muda	II/a	6 Orang
12.	Juru	I/c	1 Orang
Jumlah Pegawai			122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Provinsi Riau, 2021

Dari data pada tabel IV.1 diketahui bahwa dari total 122 orang pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, didominasi oleh Pangkat Penata Muda Eselon III/a yang berjumlah 35 orang.

b. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel IV.2. Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	Pasca Sarjana (S2)	37 Orang
2	Sarjana (S1)	68 Orang
3	Akademi (D.II, D.III dan atau setingkatnya)	64 Orang
4	SLTA dan atau setingkatnya	12 Orang
5	SMP Sederajat	1 Orang
Jumlah Pegawai		122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2021

Dari data pada tabel IV.2 diketahui bahwa pendidikan pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana Strata I (S.1) yang berjumlah 68 orang atau 55,74 %. Secara umum tingkat pendidikan pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau cukup baik, dimana dari 122 orang Pegawai Negeri Sipil terdapat 37 orang atau 30,33 % yang berpendidikan Sarjana Strata II.

c. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel IV.3. Jumlah PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	Laki-Laki	63 Orang
2	Perempuan	59 Orang
Jumlah Pegawai		122 Orang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2021

Data pada Tabel IV.3 menggambarkan bahwa pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didominasi jenis kelamin laki-laki yang mencapai 63 orang atau 51,64 %. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau tidak cukup mengandalkan dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia saja. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut juga menuntut adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga tercapai kualitas kerja yang baik. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan organisasi, sedangkan prasarana adalah segala yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses atau usaha agar tujuan organisasi tercapai.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Hasil penelitian ini akan membahas tentang gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang berfungsi untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendisiplinkan dan memotivasi orang lain dalam bekerja, sehingga masing-masing pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan pimpinan yang lain, dan setiap bawahan tentunya memiliki persepsi berbeda-beda yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang ada. Pendekatan situasional didasarkan pada pandangan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada yang berinteraksi dengan sifat dan perilaku pemimpin. Pendekatan ini berpendapat bahwa kepemimpinan tidak bisa hanya dijelaskan oleh satu faktor baik itu sifat maupun perilaku, namun seluruh faktor situasi di mana pemimpin berperan harus dipertimbangkan.

Dalam implementasinya, perilaku kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat diketahui dari gaya kepemimpinan situasional, yakni mendikte, menjual, partisipatif, dan mendelegasikan. Gaya-gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Akan tetapi, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai pemimpin lebih sering bergaya kearah mendelegasikan.

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintahan Provinsi Riau yang bertugas membantu Gubernur dalam bidang kepegawaian daerah dan memiliki wewenang dalam menangani masalah sumber daya aparatur baik secara jumlah kebutuhan aparatur sipil daerah ataupun mengenai sumber daya manusianya sehingga perlunya kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pengelolaan manajemen aparatur.

Hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa gaya kepemimpinan situasional diaplikasikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan menilai tingkat kesiapan dan kematangan dari bawahannya untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Pada gaya kepemimpinan

situasional, karakter pimpinan berhubungan dengan tugas pemimpinannya dan hubungan antara pimpinan dengan pegawainya.

Untuk lebih jelaskannya, berikut hasil olahan data wawancara peneliti mengenai Indikator dan sub indikator penelitian tentang gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, berdasarkan teori Hersey dan Blanchard dalam Simamora (2013:211) yang dijelaskan sebagai berikut :

5.1.1. Indikator Mengarahkan (*telling*)

Gaya kepemimpinan ini sesuai ketika tingkat kesiapan seorang individu atau kelompok rendah. Gaya ini merupakan perhatian terhadap tugas tinggi, namun perhatian terhadap hubungan rendah. Gaya kepemimpinan ini pada *telling* bertujuan untuk mengarahkan, memandu atau mengontrol.

Dalam organisasi, fungsi pengarahan sangat penting karena sesuai pendapat Thoha (2010:14) kepemimpinan berarti mengarahkan pekerja dan kolega dengan strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Kepemimpinan yang efektif didasarkan pada gagasan yang dikomunikasikan secara efektif kepada orang lain dengan cara melibatkan mereka untuk bertindak sesuai keinginan pemimpin. Seorang pemimpin menginspirasi orang lain untuk bertindak sekaligus mengarahkan cara mereka bertindak. Aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Jika seorang pemimpin bersifat memberitahukan, hal itu berarti orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek yang terjadi ialah bahwa seorang Kepala Badan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif (Yulk, 2013:146).

Sebagai model kepemimpinan situasional harus ada proses menyelami pikiran, perasaan dan harapan orang-orang dalam organisasi melalui dialog, penajakan pendapat, dan komunikasi. Hal ini dapat menjadi tempat beranjak pimpinan dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu dan pengembangan organisasi.

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika di sesuaikan dengan tingkat kematangan (kedewasaan) bawahan. Makin matang seorang bawahan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila bawahan bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

a. Komunikasi Kepala BKD dengan bawahan

Kepala Badan harus mampu memperkirakan kapasitas Pegawai/bawahannya terhadap kemampuan rata-rata seorang pegawai untuk menyelesaikan

suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan beban kerja dan prakiraan kapasitas kerja diperlukan untuk masing-masing jenis pekerjaan.

Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan apakah Kepala BKD mempunyai komunikasi yang baik sesama bawahan, baik sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang maupun staf, Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bertugas untuk menangani masalah kepegawaian yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Tentunya kami juga harus berkoordinasi dan berkomunikasi didalam lingkup intern, sejauh ini komunikasi yang diberikan oleh Kepala BKD kepada kami selaku bawahannya sudah cukup baik, hanya saja tipe Kepala BKD ini terfokus pada sistem kepercayaan dalam mengejakan tugas-tugas yang beliau berikan, itupun hanya sifatnya berlangsung pada bidang pekerjaan saja”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau tentang hubungan kerja antar Kepala Badan dengan Kepala Bidang. Hasil wawancara dengan Bapak Wahyu Qumiawan, S.STP, M.Si, beliau mengatakan :

“Untuk komunikasi tentu ada, hubungan kerja antar Kepala Bidang, komunikasi yang sifatnya memberikan arahan untuk pekerjaan sesuai dengan beban kerja masing-masing.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 10.00 WIB)

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan. Hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, beliau mengatakan :

“Pada dasarnya, kalau dengan para pegawai lain Kepala Badan sudah mampu berkomunikasi dengan baik cuman ya itu tadi, karna memang beliau lebih suka memberi tugas dan percaya sepenuhnya sama kami tanpa ada pengarahan kadang-kadang susah sebenarnya misal waktu rapat.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja yang dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

dengan para Kepala Bidang sudah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing kepala bidang, hanya saja Kepala BKD ini terfokus pada sistem kepercayaan dan pendelegasian dalam mengejakan tugas-tugas intern kantor yang diberikan.

Berbicara masalah gaya kepemimpinan Kepala BKD Provinsi Riau harus disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya. Hal itu dikarenakan tidak semua Kepala Bidang di lingkungan BKD Provinsi Riau bisa menerima perlakuan yang sama. Kepala Bidang yang sudah termotivasi pasti lebih membutuhkan tantangan dalam bekerja daripada sekedar dorongan, begitupun sebaliknya.

Adapun tingkat kematangan bawahan yang harus mendapatkan perlakuan yang berbeda dari hal diatas adalah sebagai berikut :

1. *Tidak mampu dan tidak mau* yaitu ketika bawahan membutuhkan keterampilan dan pengalaman karena masih kurangnya kemampuan.
2. *Tidak mampu tetapi mau* yaitu bawahan yang kurang percaya diri membutuhkan dorongan dan pengawasan pelaksanaan tugas.
3. *Mampu tetapi tidak mau* jika bawahan mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi namun masih membutuhkan dorongan.
4. *Mampu dan mau* adalah bawahan yang mempunyai rasa percaya diri yang tinggi sehingga hanya butuh sedikit pengawasan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Sentot Imam Wahjono (2010) tentang model kepemimpinan situasional pada perusahaan keluarga. Hasil penelitiannya menemukan bukti bahwa keefektifan kepemimpinan akan muncul manakala terjadi kesesuaian antara kematangan karyawan dengan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan.

Salah satu bentuk komunikasi Kepala BKD dengan bawahan adalah dengan menjelaskan terkait Surat Gubernur Riau Nomor 800/BKD/5.2/I/2022/164 terkait himbauan pelaksanaan apel pagi. Dalam implementasinya, kepala BKD menghimbau kepada seluruh pegawai untuk melaksanakan apel pagi dengan mematuhi protokol kesehatan selama pandemi covid-19, yang diikuti oleh seluruh pegawai baik yang tugas kedinasan di kantor (WFO) maupun yang melaksanakan tugas kedinasan di rumah (WFH). Dengan cara melaksanakan apel pagi setiap hari senin, memperdengarkan lagu kebangsaan Indonesia Raya pada hari selasa dan kamis setiap pada pukul 10.00 WIB. Selanjutnya membacakan naskah Pancasila pada hari Rabu dan Jum'at. Kegiatan ini merupakan salah satu wujud meningkatkan jiwa nasionalisme di era covid-19.

b. Hubungan Kepala BKD dan bawahan

Pertanyaan selanjutnya tentang apakah cara Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengarahkan Bawahannya bersifat tidak fleksibel dan terkesan memaksa? Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Adm Kepegawaian, Ibu Sri Marleni, SE, menjelaskan bahwa :

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkesan cukup fleksibel, hal ini dapat dilihat dari pendelegasian kerjaan yang dilakukannya, Beliau tipe orang yang sudah percaya dengan satu orang cara kerjanya baik, maka kerjaan tersebut akan terus diberikan kepercayaan kepada orang tersebut. Cuman hal ini hanya fokus di pekerjaan saja, untuk masalah hubungan di luar pekerjaan saya pikir masing kurang” (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai tentang Sikap fleksibel Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

apakah terkesan memaksa. Hasil wawancara dengan Ibu Fariza, MH, mengatakan, bahwa:

“Kepala BKD Provinsi Riau selaku pemimpin organisasi ini, jika dilihat dari cara berpikir punya wawasan yang luas dan cara kerja yang bagus tanpa memaksa sesuatu ini terlihat dari penjabaran tupoksi para bawahan dalam hal ini maksud para kepala Bidang, Kasubbid dan Kasubbag sudah dibuatkan uraian tugas dari masing-masing, sehingga dalam melaksanakan tugasnya sudah ada pedomannya, hanya saja sikap fleksibel Kepala BKD Provinsi Riau ini, lebih kepada wawasan dan kematangan bawahannya dalam menyelesaikan dan membantu tugas-tugasnya”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi memiliki sikap fleksibel, hal ini dapat dilihat dari pendelegasian kerjaan yang dilakukannya, lebih kepada wawasan dan kematangan bawahan dalam menyelesaikan dan membantu tugas-tugasnya.

Lebih lanjut peneliti mencoba mewawancarai Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, tentang bagaimana hubungan Kepala Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau dengan Staf-staf yang ada di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Ibu Tengku Rozana, mengatakan :

“Selama ini Kepala Badan Kepegawaian daerah provinsi Riau memiliki hubungan yang baik dengan seluruh staf yang ada di BKD, beliau termasuk pemimpin yang ramah dan mudah bergaul dengan seluruh stafnya. Tetapi mungkin kalau untuk urusan pribadi, maksudnya hubungan di luar pekerjaan masih belum bisa kayak kami sesama kepala bidang dan staf lainnya” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 10.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Bapak Jelly Fariaz, ia menceritakan bagaimana hubungan Kepala BKD dengan seluruh staf yang ada di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau :

“Dengan menjalin sikap yang baik akan menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif bagi para pegawai, sikap Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sangat ramah dan memiliki hubungan baik ke semua pegawai, mungkin juga karena Beliau sudah menjabat 5 (lima)

tahun disini, sehingga kami semua sudah memiliki rasa kekeluargaan dengan beliau baik di jam kerja tetapi untuk diluar jam kerja saya pikir belum begitu tampak karna selain kesibukan beliau juga.” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 13.00 WIB)

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah menciptakan hubungan yang baik dengan pegawainya namun lebih cenderung pada ruang lingkup pekerjaan saja, hal ini sesuai dengan apa yang sudah disampaikan oleh informan diatas yang mana pimpinan dan bawahan sudah menunjukkan hubungan yang baik untuk situasi di jamkerja. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin sudah seharusnya memberikan dan menciptakan hubungan yang baik dalam bekerja, hal ini dikarenakan agar pekerjaan dan tujuan dari pekerjaan tersebut tercapai dan berjalan dengan baik. Karena hubungan yang baik akan memberikan lingkungan kerja yang kondusif. Sikap pemimpin yang ramah dan ingin tahu serta memiliki rasa kekeluargaan akan membuat para pegawai merasa nyaman untuk bekerja dan lebih terbuka dalam memberikan ide, pendapat atau menyampaikan suatu permasalahan yang ditemui dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Salah satu bentuk hubungan Kepala BKD dan bawahan dalam ruang lingkup pekerjaan tercermin dalam nota dinas nomor 000/NDD/bkd/1.3/I/2022 undangan acara pengarahan awal tahun dan acara pelepasan pegawai di lingkungan BKD Provinsi Riau dengan dokumentasi sebagai berikut:

Gambar V.1. Dokumentasi Acara Pelepasan Pegawai di Lingkungan BKD Provinsi Riau



Sumber: Dokumentasi BKD Provinsi Riau, 2022

Berdasarkan gambar di atas, salah satu bentuk hubungan Kepala BKD dan bawahan tercermin dari acara perpisahan dengan pegawai BKD Provinsi Riau yang promosi ke OPD lain.

Gambaran bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didalam melaksanakan Pekerjaan telah mengacu pada tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan, walaupun pegawai tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda namun kemampuan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi bisa dilaksanakan tepat waktu dengan adanya arahan dari pimpinan maka dapat memberikan suatu motivasi kepada pelaksana kegiatan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan indikator mengarahkan (*telling*) yang terdiri dari dua sub indikator di atas, maka hasil penelitian menemukan bahwa;

- a. Komunikasi Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan bawahan sudah terjalin dengan baik.
- b. Hubungan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan bawahan lebih sering berorientasi ruang lingkup pekerjaan pada masalah pekerjaan di jam kerja.

5.1.2. Indikator Membantu Mencapai Tujuan (*Selling-Choacing*)

Untuk indikator *selling style* dimana seorang pimpinan harus mampu mempengaruhi bawahannya agar kinerja lebih optimal. *Selling/ Choacing*: merupakan kemampuan pemimpin untuk meyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif. Gaya kepemimpinan ini baik digunakan pada pengikut dengan tingkat kesiapan sedang, Gaya ini memiliki perhatian yang tinggi baik terhadap tugas maupun hubungan. Gaya kepemimpinan *selling* ini bertujuan untuk memberikan motivasi, serta memastikan apakah instruksi yang diberikan sudah sesuai atau tidak.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:109) agar bisa mencapai sasaran yang akan dituju, seorang pemimpin harus bekerja sama dengan anggota tim yang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Hal yang menjadi permasalahan adalah banyak pemimpin memiliki sejumlah tujuan yang akan dicapai, namun gagal mencapai tujuan tersebut karena gagal mengkomunikasikan tujuan tersebut dengan anggota tim yang lain.

Hal serupa juga diungkapkan Siagian (2012:83) bahwa untuk dapat mencapai tujuan, seorang pemimpin harus mampu memulai dengan membuat tujuan secara keseluruhan dengan jelas dan spesifik. Mengkomunikasikan tujuan

pimpinan kepada bawahan secara berkelanjutan. Senantiasa memberikan semangat kepada bawahan secara teratur dan adil. Bersikap transparan atas setiap pengambilan keputusan dan kebijakan.

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

a. Tukar menukar ide antara Kepala BKD dan bawahan

Sebagai seorang pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya organisasi, perlu melakukan upaya-upaya yang dapat menjadikan bawahannya bekerja dengan disiplin dan optimal, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Peneliti memberikan pertanyaan mengenai apakah Kepala Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau sudah melakukan pendekatan dan memberikan dukungan dan kesempatan kepada bawahannya untuk mengutarakan ide. Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Secara kepemimpinan sampai saat ini, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memberikan kami kesempatan untuk saling bertukar ide, nah cuman banyak pegawai yang sikapnya pasif. Intinya tidak semua pegawai mau mengutarakan ide, karna lebih suka ada perintah atau gagasan dari atasan yang dijalankan”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Selanjutnya dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau

Bapak Wahyu Qurniawan, S.STP, M.Si, ia mengatakan :

“Tukar menukar ide ini ada, tapi tidak semua pegawai mau memberikan ide. Pendekatan yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau kan menunjuk bawahannya kabid beserta jajarannya, kami-kami ini yang bertukar ide. Beliau sih percaya-percaya saja, cuman nanti misal ada 2 atau 4 ide muncul, pertanyaannya siapa yang berhak menentukan ide itu diterima/tidak jika tidak ada pimpinan. Menjadi pemimpin dengan mendengarkan pendapat bawahannya juga bagus, hanya saja pekerjaan lebih akan terfokus pada bawahan yang memiliki loyalitas kerja yang optimal.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 10.00 WIB).

Kemudian disampaikan juga oleh Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan. Hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, ia menjelaskan :

“Ide atau gagasan ini cerminan dari loyalitas pegawai juga, mana yang betul-betul memahami dan ingin memajukan tapi nggak semua pegawai loyalitasnya nampak disitu karna banyak juga pegawai yang hanya terima hasil saja, atau terima keputusan saja. Hal ini lah yang susah, karna bertukar ide ini bagusnya antara kabid dengan kaban, antara kaban dengan staf dan lain-lain semua.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memberikan kesempatan saling bertukar ide kepada bawahan, tetapi tidak semua bawahan ini mau mengutarakan idenya karena sifatnya pasif. Selain itu, ketika banyak ide yang muncul akan sulit dipilih keputusan mutlak karena kehadiran dan pengaruh pimpinan dalam memberikan keputusan mutlak sangatlah penting. Apalagi, ketika banyak pegawai yang merasa dipercayai sepenuhnya dalam menghandle tugas-tugas yang bukan kapasitasnya tentu akan menimbulkan konflik internal atas penyampaian ide yang diberikan dan justru diputuskan oleh bawahan bukan pimpinan.

Berbicara masalah gaya kepemimpinan Kepala BKD Provinsi Riau, didalam menerapkan gaya kepemimpinan, Kepala BKD membutuhkan sekelompok orang lain yang dikenal sebagai bawahan yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya pada kantor dimana ia mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan berbagai hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memberikan kesempatan para pegawainya untuk ikut memberikan ide. Tetapi para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau lebih senang bersikap pasif dan mendengarkan ide dari pimpinannya. Hal ini kemudian di simpulkan bahwa dalam pekerjaan sebenarnya tidak hanya pemimpin tetapi juga bawahan boleh memberikan ide untuk kemudian di bahas bersama apakah ide-ide tersebut dapat di terima atau tidak. Sebagai seorang pemimpin seharusnya memang harus lebih memiliki ide-ide yang cemerlang untuk pelaksanaan pekerjaan. Dan sebaiknya pemimpin juga memberikan kesempatan bagi bawahan unruk menyampaikan ide-ide nya agar lebih variatif.

Salah satu wujud nyata tukar menukar ide ini tercermin dari adanya Koperasi “Prima” yaitu bertujuan untuk mensejahterakan pegawai BKD dengan para pegawai sebagai anggota koperasi Prima BKD Provinsi Riau ini. Peresmian usaha Koperasi Prima ini dilaksanakan pada hari kamis, 25 Februari 2022 lalu sebagai langkah yang dibentuk secara bersama-sama menjadikan koperasi ini untuk mensejahterakan para pegawai BKD.

Selain itu, adanya Surat Edaran Gubernur Riau Nomor 59/SE/KESRA /2022 tentang pengumpulan zakat profesi dan infaq Aparatur Sipil Negara serta karyawan Badan Usaha Milik Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Dalam surat ini mewajibkan pegawai BKD untuk membayar zakat lewat pemotongan gaji pegawai. Artinya setiap ASN yang beragama Islam ditetapkan sebagai Muzakki oleh Baznas Provinsi dikenakan zakat profesi sebesar 2,5% atas penghasilan gaji dan tunjangan setiap bulan melalui pemotongan otomatis (*payroll*). Sementara untuk ASN yang belum dikategorikan Muzakki dalam pengelolaan zakat profesi dikenakan infak sebesar paling tinggi 2,5%.

b. Kepala BKD dalam membimbing bawahan

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan sangat berpengaruh terhadap pekerjaan, koordinasi pekerjaan yang dilakukan juga merupakan tahap yang harus dilakukan sebelum melaksanakan tindak lanjut dari tugas yang dikerjakan. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu membimbing bawahannya dalam melakukan tindakan pekerjaan, yang mana tujuan tersebut akan sangat berguna demi tercapainya hasil kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berkenaan dengan hal tersebut, pertanyaan selanjutnya tentang apakah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memberikan bimbingan terhadap suatu pekerjaan kepada bawahannya? Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Adm Kepegawaian, Ibu Sri Marleni, SE, menjelaskan bahwa :

“Bimbingan tentu ada, tapi masih minim. Bimbingan diarahkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau kepada kami sebagai bawahannya, apalagi setiap awal tahun seperti sekarang ini, tentu kita memiliki tujuan organisasi selama satu tahun kedepan, Beliau membimbing kearah tersebut secara kemampuan mandiri kami lah ibaratnya. Jadi bimbingan kalau ada masalah ini, itu, beliau lebih suka

kami sendiri yang menyelesaikan” (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai tentang bimbingan yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Ibu Fariza, MH, mengatakan, bahwa:

“Bimbingan yang sifatnya teknis penyelesaian pekerjaan itu masih belum begitu tampak. Pak Kaban kan tipenya percaya sepenuhnya apa yang dibuat bawahannya, jadi penyelesaian tugas pegawai khususnya pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sangat tergantung dari pimpinan karena kendali dari pegawai dipegang penuh oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, tentunya membimbing Kepala BKD harus dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari setiap pegawainya”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dapat diketahui memang sudah seharusnya Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau membimbing para pegawainya dan melakukan tindakan pekerjaan, yang mana tujuan dari bimbingan tersebut akan sangat berguna demi tercapainya hasil kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Akan tetapi, penyelesaian tugas pegawai khususnya pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dilimpahkan sepenuhnya tanpa adanya arahan yang intens, sehingga sangat tergantung dari pimpinan karena kendali dari pegawai dipegang penuh oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau seluruh pekerjaan yang dilakukan sudah merupakan tanggung jawab Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Selaku pimpinan yang mana semua pekerjaan sudah di koordinasikan terlebih dahulu untuk menghindarkan terjadinya permasalahan dilapangan.

Lebih lanjut peneliti mencoba mewawancarai Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat diperlukan, karena setiap pekerjaan yang dilakukan ditentukan dari kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk yang langsung melaksanakan, apakah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau langsung membimbing Staf atau personal, Bapak Mashuri, mengatakan :

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya membimbing dan mengarahkan kami pada saat apel pagi, beliau sering mengatakan bagaimana sikap seharusnya dalam bekerja, kalau untuk membimbing secara langsung tentang pekerjaan tentu atasan kami yaitu Kasubbid dan Kabid.” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga disampaikan oleh, Ibu Masjida Siregar, ia mengatakan sebagai berikut:

“Kalau untuk membimbing dan mengajarkan pekerjaan secara langsung itu dilakukan oleh Kasubbid dan Kabid tempat kami bertugas, hanya saja Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sering memberikan arahan dan membimbing melalui amanat setiap apel ataupun upacara pagi saja, bukan yang sifatnya teknis penyelesaian pekerjaan.” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 12.00 WIB)

Dari kesimpulan jawaban informan diatas dan dari hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mampu bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya membimbing dan mengarahkan kami pada saat apel pagi. Kemampuan dari pegawai ini juga akan berdampak kepada keberhasilan kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Berkaitan dengan Kepala BKD dalam membimbing bawahan pada dasarnya dapat diketahui dari dokumentasi sebagai berikut:

Tabel V.1. Tabel Rekapitulasi PNS BKD Provinsi Riau yang Mengikuti Pengembangan Kompetensi Tahun 2021

No	Nama	Jabatan	OPD	Diklat Yang Diikuti	Keterangan
1	RAHMAYANI, S.Kom, M.Si	Kasi Pengembangan Penilaian Kompetensi	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Assessment Center Assesor Certification	Teknis
2	Hj. FARIZA, SH, MH	Kepala Bidang Pengembangan Aparatur	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Strategi, Metode dan Indikator serta Implementasi Pembangunan Integritas Pegawai ASN Berdasarkan Permenpan-RB No. 60 Tahun 2020, Tentang Pembangunan Integritas Pegawai ASN	Teknis
3	SULASTRI NELLY ASTUTI, SE	Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, Teknis dan Fungsional	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Strategi, Metode dan Indikator serta Implementasi Pembangunan Integritas Pegawai ASN Berdasarkan Permenpan-RB No. 60 Tahun 2020, Tentang Pembangunan Integritas Pegawai ASN	Teknis
4	ASDES QOMAR, S.STP	Analisis SDM Aparatur	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Strategi, Metode dan Indikator serta Implementasi	Teknis

No	Nama	Jabatan	OPD	Diklat Yang Diikuti	Keterangan
				Pembangunan Integritas Pegawai ASN Berdasarkan Permenpan-RB No. 60 Tahun 2020, Tentang Pembangunan Integritas Pegawai ASN	
5	JENNY HERVENI, S.Psi	Assessor SDM Aparatur Muda	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Diklat Teknis dengan Topik HR Skills & Knowledge, secara Online	Teknis
6	BRIVALIA ALSYA, S.Psi	Assessor SDM Aparatur Muda	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Diklat Teknis dengan Topik HR Skills & Knowledge, secara Online	Teknis
7	FANNY FIFIYANTI, S.Psi	Assessor SDM Aparatur Pertama	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Diklat Teknis dengan Topik HR Skills & Knowledge, secara Online	Teknis
8	MITA GUSMA SARTIKA, S.Psi	Assessor SDM Aparatur Pertama	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Diklat Teknis dengan Topik HR Skills & Knowledge, secara Online	Teknis

Sumber: BKD Provinsi Riau, 2022

Berdasarkan tabel di atas, meskipun sudah terdapat pegawai yang mengikuti diklat teknis, namun ketika memberikan suatu pekerjaan kepala BKD lebih sering mempercayakan sepenuhnya terkait penyelesaian pekerjaan kepada bawahannya.

Berkaitan dengan indikator *Selling-Choacing*, jika dikaitkan dengan teori Manajemen sumber daya manusia (MSDM) Menurut Bintoro dan Daryanto,

(2017:15) merupakan suatu pengetahuan atau cara bagaimana mengelola hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan bisa digunakan secara semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu proses yang terdiri dari perancangan, pengelolaan, pimpinan dan pengendalian strategi-strategi yang berkaitan terhadap analisis pekerjaan, penilaian pekerjaan, penyediaan, peningkatan, kompensasi, marketing, dan pemutusan hubungan kerja agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan situasional diaplikasikan dengan menilai tingkat kesiapan dan kematangan dari pegawainya untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Pada gaya kepemimpinan situasional, karakter pimpinan berhubungan dengan tugas pemimpinannya dan hubungan antara pimpinan dengan pegawai. Pendekatan sifat dan perilaku tidak seluruhnya bisa menjelaskan tentang kepemimpinan.

Berdasarkan indikator membantu mencapai tujuan (*selling-choacing*) yang terdiri dari dua sub indikator di atas, maka hasil penelitian menemukan bahwa;

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan ide tetapi masih banyak pegawai yang justru bersikap pasif.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih minim dalam memberikan bimbingan pekerjaan secara langsung kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

5.1.3. Indikator Memberi Semangat (*participation*)

Participation/ memberi semangat merupakan intraksi antara pemimpin dan bawahan dimana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Partisipasi pimpinan dalam memberikan semangat kepada bawahan sangat penting karena dapat mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Untuk mewujudkan kepemimpinan yang memberi semangat yang efektif, maka diperlukan pemimpin yang berkualitas dan profesional yang mampu memotivasi pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan situasional yang berbeda-beda. Motivasi juga sangat diperlukan dalam hal pendukung kinerja pegawai dimana motivasi dapat menambah semangat kerja pada pegawai sehingga pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar.

Menurut Suprihanto (2013:104) tugas dari atasan atau pimpinan sebuah perusahaan tentunya untuk memimpin perusahaan tersebut agar tetap dapat berjalan sebagaimana tujuannya. Namun dilain itu, terdapat tugas penting seorang atasan yang perlu ketahui. Seorang pemimpin atau atasan tentunya memiliki kewajiban untuk memotivasi karyawan-karyawannya. Terkadang ada beberapa kondisi yang menyebabkan tingkat kinerja karyawan menjadi menurun. Tentunya hal ini dapat mempengaruhi efektivitas perusahaan. Sehingga fungsi dari atasan disini harus mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu aspek yang menjadi pendorong Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi dalam mengarahkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin adalah motivasi yang dimiliki serta dukungan loyalitas dari para bawahan kepada pemimpin merupakan hal yang penting, hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Luthans (2005 ; 270) bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defenisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan insentif. Dari pandangan tersebut peran Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi untuk memotivasi para pegawainya adalah harus memahami konsep motivasi itu sendiri dan implementasinya dengan menerapkan berbagai macam pendekatan yang sesuai dengan karakteristik bawahannya.

a. Kepala BKD dalam musyawarah/ mengikutsertakan

Partisipasi pimpinan dan bawahan dalam kepemimpinan didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

Mengenai pertanyaan tentang keikutsertaan atau musyawarah, apakah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sering melakukan musyawarah dan mengajak bawahannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Administrasi Kepegawaian, Ibu Sri Marleni, SE, menjelaskan bahwa :

“Musyawarah dilakukan apabila suatu permasalahan tidak mendapatkan jalan keluar, seperti halnya kasus-kasus yang banyak terjadi masalah kepegawaian, akan tetapi Kepala BKD Provinsi Riau hanya memberikan masukan saja, untuk selanjutnya dalam penyelesaian masalah Beliau jarang ikut terlibat. Sulit juga jika tidak ada keputusan mutlak, atas pertimbangan beliau sementara masing-masing pegawai kan beda-beda pandangannya.” (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai tentang keikutsertaan atau musyawarah oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Ibu Fariza, MH, mengatakan, bahwa:

“Jika rapat internal dan hanya melibatkan Kepala Bidang dan Sekretaris, maka setiap permasalahan pasti kami akan dilibatkan dan dikutsertakan, lain halnya jika ada suatu kerjaan yang dianggap penting ataupun rahasia, seperti mutasi pejabat, tentu hanya beberapa orang saja yang dilibatkan oleh Kepala Badan”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dapat diketahui Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah mengikutsertakan Kepala Bidang dan Sekretaris apabila adanya rapat intern tentang pelaksanaan tugas, akan tetapi jika suatu pekerjaan itu dianggap rahasia, maka tidak semua para pejabat administrator diikutsertakan dalam rapat tersebut.

Tabel V.2. Rekapitulasi Pelaksanaan Rapat Tahun 2020

No	Bulan	Rapat Internal (didelegasikan oleh Kepala Bidang)	Rapat Eksternal	Rapat Eksternal Dihadiri Kaban
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Januari	6	3	3
2.	Februari	9	1	1
3.	Maret	4	2	2
4.	April	7	1	1
5.	Mei	3	5	5
6.	Juni	4	3	2
7.	Juli	7	2	2

No	Bulan	Rapat Internal (didelegasikan oleh Kepala Bidang)	Rapat Eksternal	Rapat Eksternal Dihadiri Kaban
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Agustus	6	2	1
9.	September	3	3	3
10.	Oktober	2	1	1
11.	November	5	2	2
12.	Desember	7	1	1
Jumlah		63	26	21

Sumber: Sekretariat BKD Provinsi Riau Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa rapat internal yang didelegasikan oleh Kepala Bidang sebanyak 63 kali selama tahun 2020. Rapat eksternal sebanyak 26 kali sedangkan rapat eksternal yang dihadiri oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hanya sebanyak 21 kali. Data tersebut mengindikasikan minimnya partisipasi Kepala Badan saat musyawarah menimbulkan banyak permasalahan seperti tidak ditemuinya keputusan mutlak yang berguna dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

b. Kepala BKD memberikan motivasi pada bawahan

Peneliti memberikan pertanyaan mengenai apakah Kepala Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau memberikan motivasi dalam bekerja kepada bawahannya, jika ada motivasi seperti apa yang diberikan oleh pimpinan tersebut.

Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Ada, misalnya suruh ambil S2 bagi yang masih S1, ada juga yang memberikan kesempatan untuk diklat. Motivasi yang diberikan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga sifatnya berupa semangat untuk kerja lebih baik lagi tiap tahunnya, untuk peningkatan pendidikan tujuannya ya agar kompetensi semakin baik”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Selanjutnya dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau

Bapak Wahyu Qurniawan, S.STP, M.Si, ia mengatakan :

“Ada misal ngasih penghargaan gitu. Karena tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai akan menentukan tinggi rendahnya tingkat keberhasilan kerja. Sehingga organisasi perlu mengetahui motivasi yang diinginkan pegawainya dan dengan adanya motivasi dari organisasi maka pegawai mempunyai semangat kerja dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan, hal ini belum secara maksimal dilakukan oleh Kepala BKD Provinsi Riau, mungkin motivasi yang diberikan Kepala BKD tidak menyeluruh, hanya orang terdekat dan yang dikenal, sehingga hasil keseluruhan belum kelihatan.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 10.00 WIB)

Lebih lanjut disampaikan juga oleh Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan. Hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, ia menjelaskan :

“Bentuk motivasi yang sudah ditunjukkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berupa penegakkan disiplin kepada semua pegawai, diklat, dan bentuk motivasi lain seperti adanya penghargaan, Beliau cukup memberikan contoh dan semangat bagaimana kita harus bekerja sesuai target yang telah direncanakan.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memberikan motivasi kepada para pegawainya berupa disiplin dan semangat untuk kerja lebih baik lagi tiap tahunnya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menjelaskan suatu kegiatan melalui rapat - rapat staf yang secara rutin dilaksanakan setiap bulan. Selama penelitian penulis melihat langsung ada beberapa staf yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas namun tidak ditegur langsung atau diberikan sanksi, namun

diberikan kesempatan terlebih dahulu untuk menjelaskan apa yang telah terjadi dan memberikan motivasi untuk lebih baik lagi.

Dari aspek tersebut kepala badan meminta saran dari bawahan dalam pengambilan keputusan atau kepala badan sering melakukan diskusi dengan bawahan, baik secara formal dalam rapat koordinasi, maupun secara informal dalam situasi-situasi santai, diskusi-diskusi seperti ini sering dilakukan terutama dengan pegawai-pegawai yang menduduki jabatan Eselon III dan 1V pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Gambar V.2. Dokumentasi Pemberian Penghargaan Kepada Bidang Terbaik



Sumber: BKD Provinsi Riau, 2022

Berdasarkan gambar di atas, tampak bahwa adanya pemberian penghargaan kepada Bidang yang memiliki realisasi fisik keuangan terbaik di lingkungan BKD Provinsi Riau. Hal ini dilakukan dengan tujuan memotivasi

pegawai, sekaligus bidang-bidang lain di BKD agar saling berkompetisi mendapatkan penghargaan terbaik.

Penghargaan dipandang penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pucuk pimpinan dalam suatu organisasi seperti Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mempunyai peluang yang besar untuk sukses sebagai pemimpin karena selalu memperhatikan dan menerima saran dari bawahannya bahkan selalu melibatkan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan indikator memberi semangat (*participation*) yang terdiri dari dua sub indikator di atas, maka hasil penelitian menemukan bahwa;

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Pemimpin jarang ikut serta dalam rapat dengan bawahannya ketika menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memberikan motivasi berupa penegakan disiplin, diklat dan penghargaan.

5.1.4. Indikator Mendelegasikan (*delegating*)

Kepemimpinan yang efektif, salah satu kompetensi utamanya adalah kemampuan untuk memilah pekerjaan mana yang didelegasikan dan bagaimana mendelegasikan dengan optimal. Pada umumnya Pemimpin masih mendelegasikan pekerjaan secara minimal karena berbagai faktor, bisa karena hambatan diri: perfectionist ataupun kecemasan Pemimpin atau bisa juga karena kurang berhasilnya pemimpin memberdayakan tim yang ada. Kemampuan

delegasi yang optimal akan membantu Pemimpin untuk focus pada pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai impact besar bagi performance, sehingga jalannya organisasi akan lebih baik.

Menurut Kartono (2016:32) arti delegasi pada umumnya adalah pihak individu yang dipercaya sebagai perwakilan untuk bisa mewakili sebuah kelompok atau lembaga. Dalam ruang lingkup perusahaan, kegiatan pendelegasian bisa diserahkan langsung kepada bawahan atau kepada mereka yang tingkatannya lebih rendah. Arti delegasi adalah suatu kegiatan untuk memberikan sebagian wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain untuk melakukan suatu kegiatan yang mana pihak penerima wewenang harus mampu mempertanggungjawabkannya kepada orang yang melimpahkan wewenang.

Penyaluran wewenang dan juga tanggung jawab kepada orang lain ini adalah suatu kegiatan dasar dalam sebuah perusahaan. Tujuannya adalah agar upaya pengambilan kebijakan dan proses operasional di dalam perusahaan bisa berjalan sebagaimana mestinya (Moekijat, 2014:106).

Delegasi yang efektif perlu disertai oleh kemampuan monitoring dan umpan balik sehingga proses delegasi itu dapat terus berjalan dengan baik. Selain itu, beberapa prinsip mengenai coaching untuk dapat meningkatkan kemampuan tim juga diberikan sehingga Pemimpin selalu bisa mengandalkan tim nya dalam mengerjakan tugas-tugas penting di unitnya.

Delegating/ mendelegasikan merupakan kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan. Karakter seorang pimpinan pada hal ini

mengalami situasi tertentu bisa juga menggunakan karakter berlandaskan orientasi pekerjaan yang rendah juga. Pada pengaplikasiannya, dengan karakter tersebut seorang jabatan pimpinan membatasi diri pada pengarahannya kepada para pimpinannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada karyawannya tersebut tanpa banyak ikut berpartisipasi.

Indikator mendelegasikan (*delegating*) ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi. Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul ketika individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

a. Kepala BKD melimpahkan wewenang kepada bawahan

Peneliti memberi pertanyaan tentang apakah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam pelaksanaan tugasnya sering memberikan pelimpahan kewenangan kepada bawahannya. Hasil wawancara Peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Tengku Faisyal, SE menjelaskan, bahwa:

“Memang untuk hal-hal yang dianggap kami mampu menjalankan tugas yang diberikan Kepala Badan, sering dilakukan. Mengingat banyaknya beban kerja Kepala BKD Provinsi Riau, sehingga pekerjaan yang bersifat intern atau lingkup kantor selalu dilimpahkan kepada kami para pejabat struktural yang dianggap mengerti dengan uraian tugas masing-masing”.
(wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau Bapak Wahyu Qurniawan, S.STP, M.Si, ia mengatakan :

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memang selalu memberikan pelimpahan pekerjaan yang bersifat kegiatan lingkup kantor, Beliau sudah memberi kepercayaan kepada pejabat administrator untuk turut membantu dalam pelaksanaan tugas terutama rapat-rapat yang ada di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, istilahnya begini, kegiatan dalam kantor Beliau selalu melimpahkan kepada bawahannya, tetapi untuk diluar kantor apalagi urusan pimpinan seperti Gubernur Riau beliau tidak pernah memberikan delegasi ataupun pelimpahan kewenangan.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 10.00 WIB)

Kemudian disampaikan juga oleh Kepala Bidang Pendayagunaan dan Pembinaan. Hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, ia menjelaskan :

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memang sudah berkomitmen untuk memberikan pelimpahan kewenangan berupa kegiatan kantor kepada bawahannya yang dianggap mampu dan cakap, Beliau lebih mengerjakan pekerjaan yang bersifat tugas penting dari Gubernur ataupun Sekretaris Daerah.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memberikan pelimpahan pekerjaan yang bersifat kegiatan lingkup kantor kepada bawahannya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan gaya kepemimpinan situasional menunjukkan ciri-ciri, yaitu mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan, melihat sesuatu dari gambaran besarnya, bawahan menjadi pembuat keputusan, melakukan pengawasan ringan, mengawasi aktivitas kerja, memperkuat hasil, dan pemimpin dapat dijangkau oleh bawahan.

Hasil observasi juga menemukan bahwa, Kepala BKD melimpahkan wewenang kepada bawahan dengan dokumen sebagai berikut:

oleh pegawai untuk yang langsung melaksanakan. Pertanyaan selanjutnya mengenai tanggung jawab, bagaimana para bawahan dapat memberikan pertanggungjawaban terhadap pendelegasian pekerjaan yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawian Daerah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Administrasi Kepegawaian, Ibu Sri Marleni, SE, menjelaskan bahwa :

“Hal yang terberat ketika kita diberikan tugas dari atasan adalah tanggung jawab, hal ini yang selalu kita diskusikan dengan Kaban, bagaimana dan seperti apa nantinya kerjaan ini bisa selesai dengan efektif, kerjaan yang didelegasikan ini tidak sertamerta merupakan keputusan kabit, melainkan keputusan kaban yang dijalankan oleh kabit.” (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pegawai tentang tanggung jawab dan pendelegasian tugas yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Ibu Fariza, MH, mengatakan, bahwa:

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tetap mengarahkan tugas yang dilimpahkan kepada Kabit. Tanggung jawab yang harus dipegang adalah sejauh mana kaban dapat melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah yang dilakukan selama ini menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan, memberitahukan bawahannya tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya, walaupun Kepala BKD itu sendiri tidak ikut dalam menjalankan tugas yang sudah dilimpahkan”. (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa para Kepala Bidang mempunyai tanggung jawab yang utus terhadap pendelegasian pekerjaan yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawian Daerah Provinsi Riau dengan melakukan bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah yang dilakukan selama ini menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan, memberitahukan

bawahannya tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.

Bentuk tanggungjawab ini merupakan salah satu input penilaian dari kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena tanggungjawab yang diberikan oleh Kepala BKD dalam menyelesaikan pekerjaan tentu memiliki output kinerja yang baik pula.

Kepemimpinan situasional menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan menyangkut aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), pemberian kekuasaan (*empowering*) dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik dan menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan pada konteks kepemimpinan Kepala BKD Provinsi Riau berdasarkan hasil wawancara dengan Staf Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja, Bapak Irwanto Santoso, mengatakan :

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan dan menggerakkan roda organisasi atau sebagai pucuk pimpinan sangat menerapkan model gaya kepemimpinan situasional hal tersebut dapat dilihat dengan seringnya melakukan konsultatif terhadap bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta adanya pendelegasian wewenang kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga disampaikan oleh, Bapak M. Muchti Nuh, S.IP, M.Si, selaku Kepala Subbidang Penghargaan dan Penilaian Kinerja ia mengatakan :

“Dalam sistem pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tetap melibatkan orang lain atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan walaupun prinsipnya keputusan tersebut tetap ada pada kepala badan, tetapi dalam praktek kepemimpinannya dalam pemilihan berbagai alternative dalam mengambil keputusan selalu melibatkan orang lain dalam arti bawahan atau staff yang ia percayai.” (wawancara tanggal 06 Januari 2022, Pukul 12.00 WIB)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, Bapak Tengku Faisyal, SE, bahwa:

“Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau jarang sekali turun kelapangan jika ada masalah intern kantor, hanya saja jika kebetulan ada ditempat maka penanganan terhadap masalah langsung diatasi oleh pimpinan, hal ini sudah ada bagiannya masing-masing. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau justru lebih menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan Gubernur dan Sekretaris Daerah.” (wawancara tanggal 04 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Hal ini dapat dimaknai bahwa partisipasi pimpinan terhadap suatu pekerjaan merupakan suatu hal yang sangat penting karena pekerjaan akan bisa diselesaikan apabila pimpinan tersebut mengetahui pekerjaan yang akan dikerjakan secara langsung dan berpartisipasi terhadap penanganan masalah dilapangan

Dari kesimpulan jawaban informan diatas diketahui bahwa dalam sistem pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tetap melibatkan orang lain atau bawahan walaupun prinsipnya keputusan tersebut tetap ada pada kepala badan, tetapi dalam praktek kepemimpinannya dalam pemilihan berbagai alternatif dalam mengambil keputusan selalu melibatkan orang lain dalam arti bawahan atau staff yang dipercayai. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mempunyai kewenangan dalam menjalankan tugasnya yang mana Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Riau juga mempunyai kewenangan untuk memberikan kewenangan serta kepercayaan kepada para pegawainya untuk menjalankan tugas dengan melihat kemampuan pegawainya tersebut.

Berdasarkan indikator mendelegasikan (*delegating*) yang terdiri dari dua sub indikator di atas, maka hasil penelitian menemukan bahwa;

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melimpahkan pekerjaan kepada para pegawai, lebih berorientasi penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan Gubernur dan Sekretaris Daerah.
- b. Pertanggungjawaban bawahan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diwujudkan dengan hasil penilaian kinerja yang mendapatkan nilai baik.

Dari seluruh keempat indikator di atas, maka yang paling mendekati dengan gaya kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah *Delegating*/mendelegasikan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian yang proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya. Karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dalam pengambil keputusan, baik yang bersifat rutin maupun tidak, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap

bawahannya atau orang lain yang lebih tinggi kedudukannya kepada yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah proses pemecahan masalah yang menghalangi atau menghambat tercapainya tujuan. Agar masalah dapat dipecahkan, terlebih dahulu harus dikenali apa masalahnya.

Peneliti mencoba mewawancarai Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait tentang kepemimpinan yang telah dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, karena peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Hasil wawancara Peneliti terhadap Bapak Ikhwan Ridwan, SH, M.Si menjelaskan, bahwa:

“Saya selaku pimpinan di Badan Kepegawaian daerah Provinsi Riau ini, tentu menginginkan semua pegawai dapat bekerjasama, berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik. Saya selama memimpin selalu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik lagi, motivasi kepada bawahan juga sudah dilakukan dengan menggunakan beberapa strategi seperti kemudahan interaksi antara bawahan dengan atasan (komunikasi), pemberian umpan balik atas berbagai respon dari bawahan serta dukungan yang maksimal terhadap pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, memang untuk beberapa kerjaan yang saya anggap bawahan saya mampu akan saya limpahkan sebagian pekerjaan saya”. (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.30 WIB)

Kesimpulan wawancara diatas, bahwa sebagian pekerjaan yang dianggap mampu oleh bawahannya dilimpahkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Kemampuan dari pegawai ini juga akan berdampak kepada keberhasilan kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam bekerja, kepercayaan sangatlah perlu dijaga, dimana pekerjaan yang diperintahkan harus dikerjakan sebaik baiknya. Dalam hal ini

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai pimpinan untuk berusaha mewujudkan kepemimpinan yang baik dalam lingkungan kerjanya maka dari itu seluruh pekerjaan yang dikerjakan pegawainya harus berjalan dengan baik.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mempunyai kewenangan dalam menjalankan tugasnya yang mana Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga mempunyai kewenangan untuk memberikan kewenangan serta kepercayaan kepada para pegawainya untuk menjalankan tugas dengan melihat kemampuan pegawainya tersebut. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan Keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya

Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kematangan (*maturity*) anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemauan, dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Dalam situasi pendidikan, kematangan bawahan diukur berdasarkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala

sekolah menilai kematangan para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.

Teori gaya kepemimpinan situasional ini akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kemampuan bawahan. Makin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas, menambah perilaku hubungan. Apabila bawahan bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin dapat mendelegasikan wewenang pada bawahan.

5.2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Seorang pemimpin memiliki program-program maupun strategi dalam proses kepemimpinannya. Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Jadi dasarnya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja efektif sesuai aturan bekerja. Hal penting lainnya adalah motivasi yang menjadi pendorong atau yang menggerakkan pegawai, supaya dapat bekerja sama secara produktif dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam organisasi, selain peranan seorang pemimpin yang sangat diperlukan, peranan pegawai juga merupakan peranan vital untuk membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang diketahui dimana pencapaian tujuan suatu instansi diduga tidak terlepas dari disiplin para pegawai

dan pimpinan dalam aktivitas kerja. Dengan demikian pemeliharaan maupun peningkatan kinerja para pegawai perlu dilakukan oleh seorang pemimpin pada suatu organisasi yang dipimpinnya. Agar sebuah tujuan organisasi berjalan dengan baik dan mencapai target.

1. Keterbatasan SDM

Berdasarkan hasil wawancara terhadap faktor penghambat pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diketahui dari hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, ia menjelaskan :

“Minimnya jumlah SDM tentu untuk pendelegasian tugas juga terbatas. Artinya, sebenarnya perlu adanya pegawai yang memahami satu bidang khusus contoh dari segi komputerisasi, pelaksanaan tugasnya, dan lain-lain sedangkan saat ini kondisi masih ada pegawai yang tidak memahami suatu penyelesaian masalah pekerjaan tetapi dia kurang berkomitmen untuk menyelesaikannya sendiri, padahal kalau istilahnya dia bisa bekerjasama dengan pegawai lain, jadi secara tidak langsung ilmu dia bertambah.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Mengenai hambatan yang diperoleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki sangat terbatas, karena pegawai tidak ingin meningkatkan kemampuan diri. Maka dari itu mereka juga bekerja lebih banyak menyelesaikan tugas masing-masing dan kurang mempunyai kreativitas, kemudian terdapat beberapa pegawai yang kurang mampu menguasai teknologi, hal ini disebabkan oleh faktor umur dan hal-hal lainnya.

2. Rendahnya kompetensi pegawai

Berdasarkan hasil wawancara terhadap faktor penghambat pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau diketahui dari hasil wawancara dengan Bapak T. Hevi Ikhwansyah, MH, ia menjelaskan :

“Yang kedua mungkin kompetensi pegawai ini sendiri. Karna beban kerja makin tinggi, perlu adanya pelatihan. Tetapi kadang kemauan mereka untuk mempelajari hal tersebut tidak ada atau rendah, contoh kayak sekarang ini apa-apa online, zoom meeting, dan era digitalisasi sebenarnya sudah semkain berkembang tapi baru disaat seperti ini baru dimulai.” (wawancara tanggal 03 Januari 2022, Pukul 11.00 WIB)

Faktor penghambat lainnya yaitu masih rendahnya kompetensi pegawai sedangkan beban kerja tinggi sehingga pegawai perlu diberi pelatihan, dibimbing dan dibina. Hal ini dapat terjadi karena pegawai tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan studinya untuk memperdalam pengetahuan dan mempelajari sesuatu yang baru. Selain itu kurangnya kreativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pegawai menyelesaikan tugas secara monoton dan tidak melakukan dengan cara-cara lain. Padahal dewasa ini teknologi dapat digunakan untuk membantu kegiatan sehari-hari seperti penggunaan aplikasi-aplikasi tertentu yang diperlukan.

Observasi menemukan bahwa saat ini jumlah ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebanyak 122 orang. Berdasarkan Tingkat Pendidikan, diketahui bahwa pendidikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana Strata I (S.1) yang berjumlah 68 orang atau 55,74 %. Akan tetapi masih terdapat pegawai dengan tingkat pendidikan SMP sederajat (1 orang), SLTA sederajat (12 orang), dan akademi (64 orang). Tentunya, hal ini harus dapat ditingkatkan

kembali di masa mendatang demi terwujudnya pegawai yang kompeten dan mampu menerima penyelesaian pekerjaan yang dilimpahkan oleh Kepala BKD Provinsi Riau.

Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2015) bahwa perlu membangun birokrasi yang lebih efisien dan efektif dalam menjawab segala perkembangan situasi dan kondisi yang ada dalam masyarakat. Pembangunan birokrasi dan inovasi harusnya bisa dilakukan dengan memberikan perhatian serius kepada penerapan e-government.

Kemudian mengenai bagaimana cara Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam mengatasi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai diketahui bahwa cara yang dilakukan dengan mengadakan dan mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar dan pelatihan-pelatihan lainnya. Kemudian pada setiap rapat juga meminta kepada pegawai untuk menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maulana et al., (2020) yang menyatakan bahwa hambatan yang dihadapi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu mengenai tingkat pendidikan pegawai yang masih rendah, tingkat pengetahuan dan kreativitas pegawai yang yang terbatas, dan kurangnya inovasi pegawai terhadap pelayanan masyarakat. Selain itu hasil serupa juga ditemukan oleh Lestari et al., (2015) bahwa hambatan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai diantaranya mengenai perbedaan latar pendidikan antara pemimpin dan pegawai sehingga

terjadinya perbedaan pemahaman, masalah pribadi yaitu mengenai keterbatasan ekonomi pegawai, pengetahuan, dan wawasan pegawai dalam bekerja.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) Dari indikator mengarahkan, Komunikasi Kepala BKD Provinsi Riau dengan bawahan sudah berjalan dengan baik, tetapi hubungan dengan bawahan lebih sering berorientasi pada ruang lingkup pekerjaan saja. 2) Dari indikator membantu mencapai tujuan, Kepala BKD Provinsi Riau sudah memberikan kesempatan para pegawainya untuk ikut memberikan ide tetapi para pegawai justru lebih senang bersikap pasif. Minimnya bimbingan secara langsung kepada bawahan karena lebih mempercayakan sepenuhnya kepada para Kepala Bidang. 3) Dari indikator memberi semangat, Kepala BKD Provinsi Riau jarang ikut serta dengan rapat dengan bawahan. Motivasi sudah diberikan dengan adanya penegakan disiplin, diklat dan penghargaan. 4) Dari indikator mendelegasikan, Kepala BKD Provinsi Riau melimpahkan wewenang dan memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahannya dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan sendiri setiap persoalan yang ada. Pertanggungjawaban bawahan kepada Kepala BKD diwujudkan dalam hasil penilaian kinerja dengan nilai baik.

2. Faktor penghambat pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terdiri dari keterbatasan SDM, rendahnya kompetensi pegawai.
3. Kecenderungan praktek kepemimpinan situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah *delegating*/ mendelegasikan. Kepala BKD Provinsi Riau lebih cenderung memberikan pelimpahan pekerjaan yang bersifat kegiatan lingkup kantor kepada bawahannya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya. Karena pimpinan menganggap, mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Mengingat banyaknya pegawai yang justru merasa pasif, merasa di anak tirikan, maka salah satu alternatif gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan saat ini adalah gaya kepemimpinan *visioner*, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki visi jelas dengan selalu berinovasi dalam rangka mencapai target yang ditentukan. Sejalan dengan visi, misi dan program Kepala Daerah terpilih, diharapkan Kepala BKD Provinsi Riau mampu menyatukan persepsi dan arah kebijakan dari pimpinan untuk selalu mendorong bawahannya memacu dan mencoba hal-hal baru dalam meningkatkan kinerja dan menemukan metode yang ideal dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

6.2. Saran

Berdasarkan temuan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai bagian dalam upaya manajemen SDM, terus meningkatkan kinerja dari bawahan.
2. Perlu adanya komunikasi yang lebih intens antara Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan masing-masing Kepala Bidang terkait kesiapan mereka atas gaya kepemimpinan Kepala BKD yang sering mendelegasikan tugas. Hal ini penting, mengingat dengan adanya komunikasi dua arah timbal balik akan meminimalisir beban kerja serta mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara lebih tepat, dan efisien.
3. Untuk kedepannya, agar rapat-rapat intern di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat diikuti dan dihadiri oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, agar dapat mengarahkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.
4. Bagi Staf di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, harus lebih aktif dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi sehingga permasalahan dapat cepat terselesaikan, serta lebih meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afifuddin. (2012). *Pengantar Administrasi Pembangunan, Konsep, Teori, dan Implikasinya di Era Reformasi*. Bandung : Alfabeta.
- Agus Salim. (2012). *Sketsa Teori Dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*. Tiara Wacana: Yogyakarta.
- Ali, Faried. (2013). *Teori dan Konsep Administrasi Dari Pemikiran Paradigmatik Menuju Redefinisi*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (2010). *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Barnard, I, Chester. (2010). *Organisasi dan manajemen, Struktur, Perilaku dan proses*. (Terjemahan Raditio). Gramedia: Jakarta.
- Blanchard, Kenneth. H., dan Hersey, Paul. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*, (Terjemahan Harbani Pasolong). Bandung: Alfabeta.
- Cohen, W.A. (2012). *Ilmu Kepemimpinan*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dunn, William N. (2013). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (Terjemahan Sofian Effendi). Yogyakarta: Gadjra Mada University Press.
- Handyaningrat, Soewarno. (2003). *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kieffer, George David. (2009). *The Strategi of Meetings: Menguasai Segala Siasat Dalam Rapat*. (Terjemahan Dono Sunardi). Jakarta: Serambi.
- Lassey, William R., dan Sashkin, M. (1977). *Leadership and Social Change*. Third Edition. California: University Associates Inc.
- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior*. (Terjemahan V.A Yuwono dkk). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moekijat. (2014). *Latihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moekijat. (2016). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

- Moleong, Lexy J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2011). *Komunikasi Organisasi*. (Terjemahan Deddy Mulyana). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Paul Hersey, dan Kenneth. H. Blanchard. (2012). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Permadi, K. (1996). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pramusinto, Kumorotomo. (2009) *Governance Reform di Indonesia : Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo Persada:Jakarta.
- Rivai, Veithzal., dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grasindo Persada.
- Robbins, S.P. (2010). *Perilaku Organisasi, Management*. (Terjemahan Djoerban Wahid). Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. (2010). *Perlaku Organisasi: Konsep Kontroversi*. (Terjemahan Djoerban Wahid). Jakarta: Prenhallindo.
- Robert Tannenbaum., dan Warren H. Schmidt. (1999). *How to Choose a Leadership*. Harvard Business Review.
- Rudito, B., Ghazali, A., Febriansyah, H., Pritasari. (2016). *Aparatur Sipil Negara: Pendukung Reformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Kencana.
- Safrudin Muhyi, Encep. (2011). *Kepemimpinan Pendidikan Transformasional*. Jakarta: Diadit Media Press.
- Sedarmayati. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. (2012). *Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Simamora, Henry. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subarsono. (2015). *Analisa Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suprihanto. John. dkk. (2013). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutarto. (2012). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suwanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiie, Inu Kencana. (2011). *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, Larry D. (1995). *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*. London: Sage Publication.
- Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2010). *Deregulasi dan Debirokratisasi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Umar, Hussein. (2012). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahdjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Wirjana, Bernardine. (2006). *Kepemimpinan: Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Offset.

Jurnal dan Penelitian Ilmiah

- Ahmad Averus Toana. (2018). *Kepemimpinan Situasional Dalam Kebijakan Publik*. Jurnal Kebijakan Pemerintahan, Vol.1, No.2, November 2018, 91-102.
- Budiwibowo, S. (2014). *Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru (karyawan) di Kota Madiun*. Jurnal Premiere Educandum, 4, 119 – 132.

- Heni Hikmayani Fauzia, Bibin Rubini, Widodo Sunaryo. (2018). *Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No. 2, Juli 2018, E-ISSN 2614-3313.
- Kaihatu, T.S., & Rini, W.A. (2007). *Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran: studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 98, 49 – 61.
- Kartini, A., (2007), *kepemimpinan transformasional dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (Auto 2000) Cabang Pasteur Bandung*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 4, Januari 2007.
- Nanik Wahyuningsih, Syunu Trihantoyo. (2021). *Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey*. Jurnal Inspirasi Pendidikan, Vol.9, No.3, 727-738.
- Putra, C.B., Utami, H.N., dan Hakam, M.S., (2013), *Pengaruh kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 2, No. 2, Juni 2013.
- Sentot Imam Wahjono. (2010). *Model Kepemimpinan Situasional Pada perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidorajo)*. Jurnal BISMA, Vol. 3, No. 1, ISSN: 1979-7192.
- Sitti Aisyah, Soltan Takdir. (2017). *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*. Jurnal Inspirasi Pendidikan, Vol.1, No.2, ISSN: 2780-3345.
- Slamet Hariyanto, Katam. (2020). *Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Dalam Pembangunan Desa Nglutung Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Vol. 13, No. 2, ISSN: 1979-0295.
- Vivi Nindiantika, Nurul Ulfatin, Juharyanto. (2019). *Kepemimpinan Situasional Untuk Meningkatkan Daya Saing Luarann Pendidikan Abad 21*. Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 2, ISSN: 2615-8574.

Peraturan Perundangan-Undangan

- Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 12 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2009 tentang

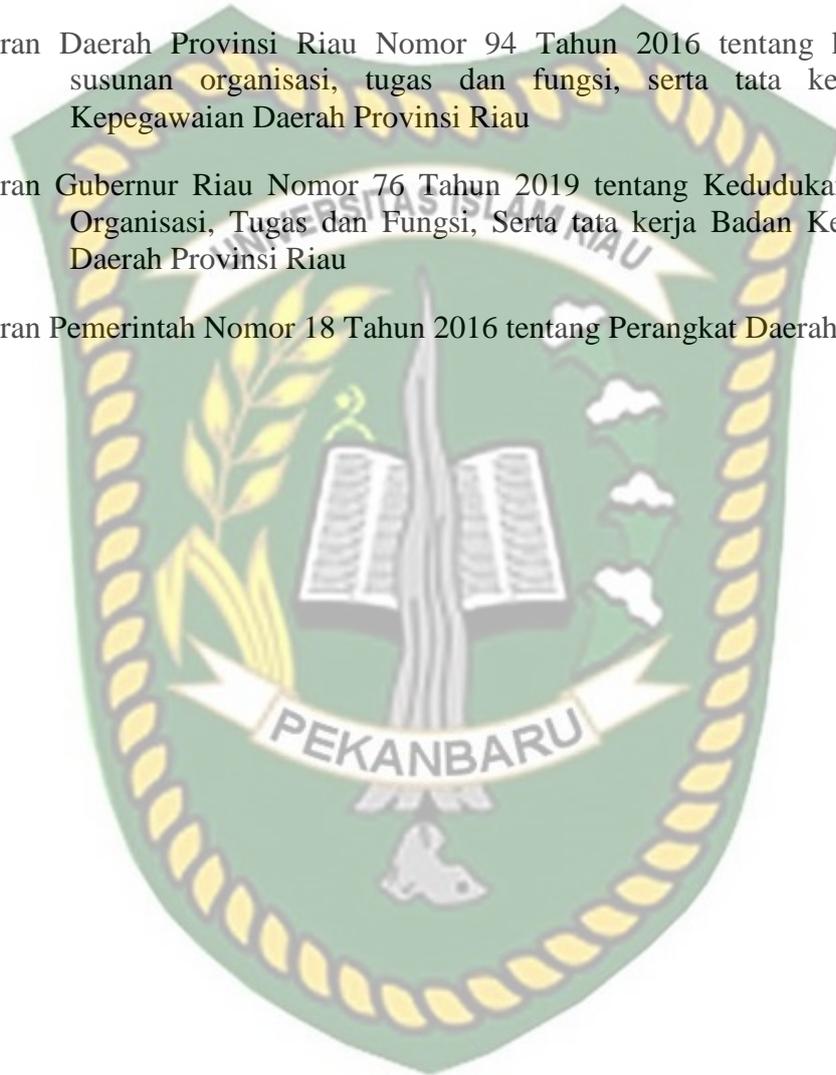
Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Tahun 2005-2025

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Peraturan Gubernur Riau Nomor 76 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau