

## STUDI KEPEMIMPINAN KEPALA BIRO DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIRO HUBUNGAN MASYARAKAT SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Mohamad Aditya Rahman<sup>1</sup>, Aji Ratna Kusuma<sup>2</sup>, Erwin Resmawan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Alumni Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

<sup>2,3</sup>Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

Alamat Korespondensi: jurnal.paradigma.mianunmul@gmail.com

### Abstract

*This study is aimed to describe, to analyze and to interpret the Head of Leadership Study Bureau in Improving the Performance of State Civil Apparatus at the Public Relations Bureau of the Regional Secretariat of East Kalimantan Province. This research uses a qualitative approach. The data obtained is done by using in-depth interviews, observations, and supporting data / documentation, which are then analyzed using an interactive analysis model through the stage of data condensation, data presentation, conclusions. The results of the study show that the function of the innovator, the function of communicators, the function of the motivator, the function of the controller has not been maximized*

**Keywords:** Leadership, Performance, Function, State Civil Apparatus.

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan Studi Kepemimpinan Kepala Biro Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang didapatkan dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi/arsip pendukung data, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif melalui tahap kondensasi data, penyajian data, pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi innovator, fungsi komunikator dalam penyampaian arusinformasi dan intruksi yang berjenjang seringkali menimbulkan kesalahpahaman, fungsi motivator, fungsi kontrol belum berjalan maksimal.*

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kinerja, Fungsi, Aparatur Sipil Negara

### Pendahuluan

Pelaksanaan pembangunan nasional yang berkembang pesat pada saat ini pada dasarnya merupakan suatu usaha dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia yang bersatu, berdaulat, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional tersebut agar dapat terealisasi sebagaimana yang diharapkan sangat diperlukan loyalitas tinggi dalam bentuk partisipasi aktif dari seluruh lapisan masyarakat dan terutama yang berpartisipasi dalam mengabdikan diri sebagai aparatur sipil negara pada organisasi pemerintahan yang berada dipusat maupun di daerah.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen pemerintahan yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini, baik melalui media elektronik maupun media cetak yang seringkali menampilkan opini dan

pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Pengaruh pemimpin yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Harapan untuk membangun dan mempertahankan pertumbuhan dan kinerja pegawai dalam jangka panjang dan pengembangan kualitas pemimpin hanyalah sebagian dari yang harus dilakukan, namun pengembangan kepemimpinan adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Permasalahan yang peneliti alami selama melakukan observasi langsung pada lokasi penelitian terdapat identifikasi masalah yang menjadi beberapa poin penelitian pada seorang pemimpin yaitu Kepala Biro Humas terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, seperti halnya sosok pemimpin yang tidak ideal karena berlaku seperti menjadi pemimpin yang bisa seenaknya saja memerintah tanpa membangun hubungan baik sehingga rawan timbul kesenjangan. Hal penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang benar yaitu harus bisa menciptakan komunikasi yang baik dengan tim atau orang yang dipimpinnya demi mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Arti penting komunikasi yang peneliti maksud adalah terbangunnya komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, sehingga posisi bawahan bisa menyampaikan pendapat dan bukan sekedar menerima perintah.

Tuntutan kinerja yang sangat strategis pada Biro Humas sebagai corong informasi pemerintah kepada publik terdapat indikasi masalah selanjutnya, yaitu posisi Kepala Biro Humas sebagai pemimpin kurang aktif berdiskusi dengan bawahannya tetapi beliau menuntut timnya untuk solid dalam pencapaian hasil kerja. Harus kita ketahui bersama bahwa solid tidaknya sebuah tim kerja juga terdapat komunikasi yang baik dalam hal pendelegasian tugas, wewenang, dan disposisi antara atasan dengan bawahan. Dengan memanfaatkan waktu berdiskusi, seorang pemimpin pun bisa tahu jika ada masalah diantara orang yang dipimpinnya sehingga pemimpin dapat meningkatkan kinerja bawahan untuk mencapai hasil kerja yang baik selanjutnya.

Figur kepala daerah sebagai pemimpin birokrat dalam struktural organisasi pemerintahan di daerah, nampaknya dapat mempengaruhi posisi jabatan yang ada di bawahnya dalam organisasi pemerintahan, sehingga fenomena berebut citra baik di depan kepala daerah seringkali dilakukan oleh setiap Kepala Biro khususnya pada Biro Humas yang menjabat. Dorongan dalam berkompetisi membentuk citra ini menjadi salah satu bagian motivasi politik yang mempengaruhi Kepala Biro Humas dalam membuat setiap kebijakan dalam kantor menjadi keputusan yang subyektif tanpa obyektifitas dan hanya fokus pada mengelola pencitraan pribadi. Faktor motivasi politik akan membuat setiap pemimpin menjadi terperangkap dalam politik kantor sehingga mudah kehilangan jati diri dan terjebak dalam agenda dan motivasi politik orang lain.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai studi kepemimpinan Kepala Biro dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

## **Kerangka Teori dan Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Sutikno (2014:15) bahwa “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdi menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.” Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Sobry Sutikno (2014:15) adalah berikut ini:

1. “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
2. “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
3. “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” ( H. Koontz dan C. Donnell).
4. “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

Kepemimpinan di dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

## **Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara (2011: 67) mengatakan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain menurut Gibson dalam Nawawi (2013: 213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi. Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011: 170) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Dalam memberikan pemahaman tentang pengukuran kinerja banyak pendapat dari para pakar, diantaranya: Pendapat Whittaker dalam Nawawi (2013: 233), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*). Menurut Wittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas: 1. Perencanaan dan penetapan tujuan; 2. Pengembangan ukuran yang relevan; 3. Pelaporan formal atas hasil; 4. Penggunaan informasi.

### **Aparatur Sipil Negara.**

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai ASN, terlebih dahulu perlu diketahui apa yang dimaksud dengan ASN. Pengertian mengenai ASN itu sendiri tertuang pada pasal 1 angka 1 UU No. 5 tahun 2014 yang menyebutkan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara. Menurut Kranenburg dalam Hartini,dkk (2008: 31) bahwa arti PNS adalah pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya. Pengertian PNS menurut Mahfud MD ada dua bagian yaitu :

1. Pengertian Stipulatif adalah pengertian yang diberikan oleh undangundang tentang PNS sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 angka 3 UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
2. Pengertian ekstensif adalah pengertian yang hanya berlaku pada hal-hal tertentu. Hal-hal tertentu yang dimaksud adalah lebih kepada beberapa golongan yang sebenarnya bukan PNS. Contoh: ketentuan pasal 92 KUHP yang berkaitan dengan status anggota dewan rakyat, anggota dewan daerah dan kepala desa. Menurut pasal 92 KUHP dimana dijelaskan bahwa yang termasuk ke dalam PNS adalah orang-orang yang dipilih dalam pemilihan berdasarkan peraturan-peraturan umum dan mereka yang bukan dipilih tetapi diangkat menjadi anggota dewan rakyat dan anggota dewan daerah serta kepala desa dan sebagainya. Pengertian PNS menurut KUHP sangatlah luas akan tetapi pengertian tersebut hanya berlaku dalam hal orang-orang yang melakukan kejahatan atau pelanggaran jabatan dan tindak pidana lain yang disebutkan dalam KUHP, jadi pengertian ini tidak termasuk dalam hukum kepegawaian.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan maksud untuk mendapatkan deskripsi yang mendalam tentang studi kepemimpinan berdasarkan

fungsi kepemimpinan sebagai Innovator, Komunikator, Motivator, dan Kontroler. Serta faktor penghambat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang telah dilakukan oleh kepala Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Data yang didapatkan dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi/arsip pendukung data, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana (2014,14) melalui tahap kondensasi data, penyajian data, pengambilan kesimpulan.

## Hasil dan Pembahasan

### ***Kepemimpinan Kepala Biro Humas Setda Prov. Kaltim dalam meningkatkan kinerja pegawai.***

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang memang klasik dilingkungan masyarakat dan khususnya dilingkungan kerja, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban tetapi masih terdapat masalah kepemimpinan yang masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas disepanjang peradaban umat manusia.

Terlebih pada zaman sekarang ini yang semakin buruk saja moral dan mentalnya. Ibaratnya, semakin sulit mencari pemimpin yang baik (*good leader*). Pemimpin yang baik sebenarnya pemimpin yang mau berkorban dan peduli untuk orang lain serta bersifat melayani, tetapi, kenyataannya berbeda. Bila kita lihat sekarang para pemimpin kita khususnya pemimpin Kepala Biro Humas sebagai subyek penelitian ini belum sepenuhnya menjadi pemimpin yang hadir dengan tanpa mencerminkan sosok pemimpin yang seharusnya, malah terlihat lemah dalam berbagai hal khususnya pada komunikasi dan mengontrol bawahan yang jauh dari harapan, tidak peduli dengan nasib organisasinya tetapi handal dalam mempertahankan citra baik didepan atasan dan hampir tidak pernah berpikir untuk memberikan keterbukaan untuk menginovasi lingkungan kerja yang lebih kondusif. Hal yang menjadi masalah mendasar karena kepemimpinan terkadang hanya lebih dilandasi pada keinginan pribadi dan lebih mengutamakan kepentingan kroni saja.

Untuk memudahkan peneliti dalam membahas kepemimpinan Kepala Biro Humas menyelenggarakan kepemimpinannya sehingga peneliti tertarik untuk mengadopsi paham teori menurut Lensufiie (2010: 3) bahwa Pemimpin tidak berdiri sendiri tetapi memiliki sebuah struktur Kepemimpinan. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin

Seorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi. Ia harus berfikir holistik dan memegang kendali organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin, dia harus mempunyai Visi, spirit, karakter, dan kapabilitas.

2. Kemampuan

Menggerakkan, kata ini mengandung dua unsur, yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seorang pemimpin dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbuan, system transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

3. Pengikut.

Pengikut adalah salah satu unsur yang penting di dalam kepemimpinan. Pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas. Muncul sebuah pertanyaan : mungkinkah di dalam suatu kepemimpinan tidak ada pengikutnya? Jawabannya adalah mungkin, karena seorang dapat memimpin dirinya sendiri untuk meraih impian dan visinya. Namun, hal itu bukanlah struktur kepemimpinan yang ideal seperti pola kepemimpinan umumnya.

4. Tujuan.

Tujuan di dalam kepemimpinan merupakan suatu alasan utama mengapa sebuah organisasi dibentuk. Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

5. Organisasi.

Seorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Organisasi merupakan wadah atau tempat kepemimpinan berada.

Dari teori diatas dan berdasarkan hasil wawancara yang telah dianalisis, peneliti dapat membahas proses berlangsungnya kepemimpinan Kepala Biro Humas Setda Prov. Kaltim dengan mengkaitkan komponen kepemimpinan menurut Lensufiie (2010: 3) selanjutnya dihubungkan dengan hasil wawancara yang difokuskan pada fungsi kepemimpinan menurut (Thoha, 2010:52) dan hasil identifikasi peneliti pada faktor penghambat yang menjadi pengaruh terlaksananya kepemimpinan tersebut.

### **Pemimpin (Kepala Biro Humas)**

Tanpa adanya seorang pemimpin, maka setiap masalah yang muncul dalam berjalannya organisasi tersebut akan sulit untuk diselesaikan secara cepat dan efisien yang mengakibatkan tujuan adanya organisasi tersebut terhambat dan kepuasan dari tercapainya tujuan tersebut persentasenya sangatlah rendah. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting. Pemimpin merupakan seseorang yang berani dalam mengambil sebuah keputusan dan mempunyai jiwa yang bijaksana serta dapat memimpin untuk mencapai tujuan organisasinya.

Tugas seorang pemimpin adalah dapat memahami dan menangani situasi anggotanya dan dapat memotivasi atau mendorong anggotanya untuk bekerja lebih keras. Pemimpin harus dapat mengatasi konflik-konflik yang ada, pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggotanya untuk mengemukakan

pendapatnya tentang kondisi - kondisi penting yang diinginkan dan menurut persepsi masing - masing yang harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi tersebut.

Komponen pemimpin yang ada di dalam struktur birokrasi Biro Humas, tidak hanya Kepala Biro tetapi juga terdapat pemimpin kepala bagian kerja yang sangat berpengaruh untuk membantu Kepala Biro mewujudkan tujuan Biro Humas sebagai juru bicara pemerintah daerah yang mempunyai peran strategis, utamanya di dalam menjembatani antara kebijakan pemerintah daerah dengan kepentingan masyarakat di daerah.

Hasil temuan penting yang telah peneliti analisis menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan Kepala Biro sebagai komunikator berhubungan dengan faktor jabatan sebagai penghambat, sebab komunikasi antar pemimpin secara horizontal yang menduduki jabatan struktural di Biro Humas sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang teratribusi pada tiga bagian kerja yaitu, bagian kehumasan, bagian protokol, dan bagian kerjasama, selanjutnya setiap keputusan yang disepakati dapat dikomunikasikan hingga turun menjadi intruksi ke sub bagian kerja sampai ke tingkat bawahan teknis yang menjalankan perintah dilapangan. Jadi, rentetan intruksi yang berjenjang sangat wajar jika informasi dari atas cenderung akan lemah kebawah terkait kejelasan yang dipahami bawahan dilapangan.

### **Kemampuan Pemimpin**

Pemimpin adalah jendela perusahaan atau organisasi. Suksesnya sebuah perusahaan karena adanya seorang pemimpin yang hebat didalamnya. Kesuksesan seorang pemimpin tidak hanya di tentukan lewat pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard Skill*) saja namun juga harus dilengkapi dengan kemampuan mengolah diri sendiri dan orang lain(*soft skill*). Dengan memahami setiap *soft skill* yang diperlukan dalam menjadi seorang pemimpin maka akan lebih siap untuk melakukan tugas kepemimpinan serta mengarahkan anggota untuk bekerjasama dalam tim demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Tidak dapat dipungkiri setiap perusahaan/organisasi pasti akan dihadapi dengan berbagai masalah dari pihak luar maupun anggotanya sendiri. Nah, disinilah peran seorang pemimpin yang mampu memberikan solusi dan juga mengorganisir setiap kelemahan dari anggota menjadi kelompok. Karena tidak banyak orang yang mampu memberikan solusi yang tepat saat hal yang bersifat kompleks.

Setiap pemimpin juga harus bisa mengenal setiap pribadi dari anggotanya dengan baik. Ketika seorang pemimpin telah mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawannya maka seorang pemimpin akan memberikan solusi yang tepat serta mampu memberikan arahan dan motivasi bagi para anggotanya bahkan suatu kritikan sekalipun yang tujuannya untuk membangun. Selanjutnya kemampuan dalam berkomunikasi sangatlah diperlukan oleh seorang pemimpin. Dalam hal ini kamu dapat mengekspresikan diri dengan baik melalui komunikasi, seni mempengaruhi orang lain melalui kemampuan komunikasi sangatlah diperlukan karena sehebat apapun ide yang kamu miliki tidak akan dipahami oleh orang lain jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi pada intinya adalah sebuah proses penyampaian pesan.

Kemampuan menggerakkan sumberdaya menjadi peran seorang pemimpin yang dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbauan, system transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya. Kemampuan seorang Kepala Biro sebagai pemimpin menjadi komponen penting dalam menggerakkan misi Biro Humas dalam meningkatkan pelayanan di bidang informasi guna kelancaran tugas Pemerintah Propinsi Kalimantan Timur.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa komponen kemampuan Kepala Biro menjalankan fungsi motivator dalam memberikan dorongan motivasi melalui proses pendelegasian wewenang dan disposisi kepada bawahan tetapi terhambat faktor kemampuan personal pemimpin akibat pemimpin tidak mempertimbangkan terlebih dulu aspek kesanggupan yang diterima bawahan sesuai kemampuannya, sehingga dampak yang sering muncul kesalahpahaman antar bawahan karena akan cenderung terjadi pelanggaran job diskripsi yang telah ditentukan secara aturan.

### **Pengikut (Bawahan)**

Kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya untuk suatu perubahan dan untuk mencapai tujuan bersama. Pengikut dan pemimpin berbeda hanya pada status/kedudukan tetapi memiliki peran saling timbal-balik. Harapan terhadap pengikut yang efektif adalah sama pentingnya sebagai pemimpin yang efektif. Peneliti dalam memperhatikan kondisi pengikut atau pegawai dibawah kepemimpinan Kepala Biro untuk dapat patuh dan taat terhadap tujuan organisasi ditelaah melalui fungsi pemimpin sebagai kontroler dalam mengendalikan bawahannya menunjukkan penilaian masih kurang efektif karena terkait masalah faktor kemampuan personal pemimpin dalam komunikasi yang menjadi faktor penghambat, upaya kontrol Kepala Biro kepada bawahan hanya dapat memberikan teguran secara verbal sehingga tidak dapat memperbaiki kinerja bawahan, jika saja penerapan komunikasi berjalan baik oleh pemimpin, dapat menggunakan sikap tegas melalui pesan peringatan kinerja buruk bawahan secara tertulis disertakan hasil evaluasi kinerja dan fakta koreksi kinerja dalam penilaian yang jelas.

### **Tujuan (visi-misi Pemimpin)**

Tidak hanya memahami pengertian kepemimpinan, kita juga perlu untuk mengetahui tujuan dari kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Fungsi pertama dari kepemimpinan adalah merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Jadi, bagaimana pemimpin dan kepemimpinannya sangat mempengaruhi apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak. Melalui pemimpin dan kepemimpinan, organisasi atau perusahaan dapat berkembang atau tidak.

Tujuan selanjutnya dari kepemimpinan adalah untuk memotivasi orang lain atau mempertahankan dan meningkatkan motivasi dalam diri mereka. Bukan hanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan namun juga memotivasi orang-orang yang berkaitan dengan organisasi dan perusahaan. Artinya, pemimpin harus bisa mendorong pengikut atau bawahan untuk terus termotivasi agar tujuan tercapai.

Tujuan kepemimpinan utamanya adalah visi misi sebuah organisasi yang diupayakan seorang pemimpin dapat membantu bawahannya seperti menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi bawahan dalam kinerja. Jadi, peneliti memandang posisi seorang pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan sesuai visi-misi organisasi.

Demikian tujuan sebuah organisasi Biro Humas sangat bergantung kemana arah tujuan Kepala Biro sebagai pemimpin dalam menggerakkan bawahan melalui fungsi motivator atau pendorong pencapaian kinerja bawahan yang menjadi mitra kerja Kepala Biro telah didukung jaminan tunjangan kinerja dan insentif, demikian harapan pemimpin kepada setiap bawahan dapat termotivasi untuk kerja lebih baik, tetapi peneliti beranggapan faktor situasi dan kondisi yang menjadi faktor penghambat karena sikap seorang pemimpin masih tidak dapat didegradasi melalui kritik yang akan bermasalah dengan segala tuduhan buruk kepadanya.

### **Organisasi (Biro Humas)**

Organisasi merupakan wadah aktivitas manusia untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa roda organisasi akan digerakkan oleh sekelompok orang dengan karakteristiknya yang berbeda-beda. Karakteristik manusia yang berbeda-beda tersebut akan menghasilkan aneka ragam perilaku yang mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk menserasikan derap langkah semua orang yang ada di dalam organisasi diperlukan adanya pemimpin dengan kepemimpinan yang dapat diterima oleh orang-orang yang tegabung di dalamnya.

Berlangsungnya organisasi di Biro Humas dalam menjalankan tujuannya mendapat perhatian peneliti terlihat pada bagaimana fungsi kepemimpinan Kepala Biro sebagai kontroler dalam mengendalikan sumber daya manusia yang ada di Biro Humas dipengaruhi faktor jabatan yang menjadi faktor penghambat karena faktor jabatan Kepala Biro Humas sebagai pemimpin yang membawahi berbagai bagian kerja nampak tidak dapat mengakomodir keseluruhan lini kerja karena posisi pemimpin harus dapat mengandalkan tugas dan fungsi setiap bagian kerja yang telah diberi pendelegasian wewenang dan disposisi, jadi tanggung jawab yang berada di Biro Humas tidak hanya ditanggung pucuk pimpinan dan ketergantungan pada posisi jabatan pemimpin saja, hal ini akan membuat rasa tanggung jawab bawahan sangat fleksibel dan cenderung tidak dapat menjawab tantangan yang ada sebagai perbaikan kinerja.

### **Faktor yang menghambat kepemimpinan Kepala Biro Humas Setda Prov. Kaltim dalam meningkatkan kinerja pegawai.**

Dari hasil penelitian yang telah dianalisis terkait berlangsungnya kepemimpinan Kepala Biro Humas dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak dapat memberikan penilaian yang cukup baik menurut beberapa informan, tetapi hal yang terjadi tidak terlepas akibat beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti faktor yang menjadi penghambat pemimpin di Biro Humas adalah faktor kemampuan personal seorang pemimpin yang memiliki batasan untuk memperbaiki komunikasi antar lini sehingga mempengaruhi dalam fungsi menjadi motivator pendukung kerja bawahan dan menjadi fungsi kontroler bagi bawahan yang dirasa perlu dikendalikan

melalui penerapan sanksi menghindari buruknya disiplin dan kualitas kinerja bawahan.

Selanjutnya faktor jabatan Kepala Biro Humas sebagai pemimpin yang membawahi berbagai bagian kerja seperti, bagian kehumasan, bagian protokol, dan bagian kerjasama serta setiap bagian terbagi lagi pada sub bagian kerja. Hambatan pemimpin hanyalah tidak dapat mengakomodir keseluruhan lini kerja karena posisi pemimpin harus dapat mengandalkan tugas dan fungsi setiap bagian kerja yang telah diberi pendelegasian wewenang dan disposisi, jadi tanggung jawab yang berada di Biro Humas tidak hanya ditanggung pucuk pimpinan tetapi setiap pegawai yang berada di bawah Kepala Biro dapat menjadikan kendala yang berlangsung sebagai tantangan yang dapat diatasi bersama.

Demikian faktor penghambat yang terakhir adalah faktor kondisi lingkungan kerja yang tak dapat dipisahkan dari tujuan politik dalam mempertahankan posisi jabatan dan mengendalikan pengaruh baik terhadap bawahan. Langkah ini tentunya menjadi opsi seorang pemimpin untuk tidak dapat dicitrakan melalui kritik dan bermasalah dengan segala tuduhan buruk kepadanya.

### **Kesimpulan dan Saran**

Dari hasil penelitian dan pembahasan penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Fungsi inovator yang belum dapat dimaksimalkan dalam peningkatan kinerja pegawai karena Kepala Biro belum mampu mengakomodir usulan-usulan dari bawahan dalam menciptakan suasana baru yang dapat menjadi sebuah ide menarik dalam setiap penyelesaian kinerja.

Fungsi komunikator dalam penyampaian arus informasi dan intruksi yang berjenjang kepada bagian kehumasan, bagian protokol dan bagian kerjasama sampai ke tingkat bagian bawahan seringkali menimbulkan kesalahpahaman.

Fungsi motivator yang dijalankan dalam pendelegasian wewenang dan disposisi tetapi tidak mempertimbangkan aspek kemampuan yang dimiliki bawahan sehingga dampak yang sering muncul pelanggaran job diskripsi yang telah ditentukan secara aturan.

Fungsi kontrol dalam mengendalikan bawahannya dirasa masih kurang efektif karena hanya dapat memberikan teguran secara verbal dan tidak ada sikap tegas melalui pesan peringatan kinerja buruk kepada bawahan secara tertulis serta tidak diterapkannya hasil evaluasi kinerja pada bawahan.

Faktor penghambat yang terjadi tidak terlepas akibat beberapa faktor yang mempengaruhinya seperti faktor rendahnya kemampuan personal seorang pemimpin dalam berkomunikasi dan faktor jabatan pemimpin yang membawahi berbagai bagian kerja tidak dapat mengakomodir seluruh bawahan serta faktor situasi dan kondisi lingkungan kerja yang tak dapat dipisahkan dari tujuan politik dalam mempertahankan posisi jabatan.

Sesuai dengan kesimpulan dan pembahasan di atas, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pemimpin harus siap menerima saran dan kritik dari bawahan dalam rangka menciptakan inovasi di lingkungan kerja agar suasana kerja yang lebih kondusif.

2. Kesalahpahaman dalam menerima perintah atau intruksi yang dialami bawahan harus dapat diatasi pemimpin dengan menjaga komunikasi yang penuh kejelasan dan akuntabel.
3. Pemimpin harus dapat menghindari kembali kesalahan dalam memberikan pelimpahan disposisi dan pendelegasian wewenang dengan memilah bawahan yang sudah tepat pada kemampuannya masing-masing.
4. Setiap kesalahan ataupun pelanggaran yang diperbuat bawahan harus mendapat perhatian pemimpin untuk memberikan sikap tegas yang memperkuat fungsinya sebagai pemegang kontrol bawahan secara bijaksana.
5. Pemimpin harus dapat bersikap profesional dan penuh bijaksana dalam mengambil keputusan tanpa terpengaruh oleh faktor situasi dan kondisi lingkungan kerja yang tak dapat dipisahkan dari politik praktis.

### Daftar Pustaka

- Hartini, dkk. 2008. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Sinar Grafika: Jakarta.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga: Surabaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Miles, Metthwe B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook. Third Edition*. Sage Publications.Inc: New York.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. PT. Fajar Iterpratama Mandiri: Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Sutikno, Sobry. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Holistica: Lombok.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Group: Jakarta.
- Thoha. Miftah. 2010. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.