

Peranan Kepemimpinan Dalam Birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur

Erni Kusumawati

Alumni Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

Abstract : *The leading role in the bureaucracy in Forestry Department in East Kutai are implemented as its function. Nevertheless there are some focus still not implemented effectively. But applicative has showed good indication. The header of Forestry Department of East Kutai doesn't work optimally reflected on 6 (six) research sub focus which applied, the fact all of roles are not implemented effectively yet, especially the role as facilitator and the role as innovator are not doing well yet, whereas another role as innovator indicate effective. The leading role is not optimal because authority limit of Department's header seeks demand subordinate which concern work facilities nor doing renewal towards apparatus' mindset through capacity enhancement and apparatus competence.*

Keyword : **Leading Role**

Abstrak: Peranan kepemimpinan dalam birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur telah dilaksanakan seiring tugas dan fungsinya sebagai pimpinan institusi, meski demikian dari beberapa sub fokus yang ditetapkan ternyata belum semua peran dapat dilaksanakan secara efektif. Tetapi secara aplikatif tindakan yang dilakukan telah menunjukkan indikasi cukup baik. Hal tersebut dapat diketahui dari beberapa informasi yang disampaikan informan dan didukung oleh hasil observasi di objek penelitian mengindikasikan cukup baik. Sebagai kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mampu membawa perubahan yang berarti dalam menciptakan suasana dan lingkungan kerja di lembaga tersebut cukup baik, sehingga dapat mendorong semangat kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Kurang optimalnya Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam melaksanakan perannya sebagai pimpinan lembaga tercermin oleh 6 (enam) sub fokus penelitian yang ditetapkan, ternyata belum semua peran dapat dilaksanakan secara efektif, terutama perannya sebagai fasilitator dan perannya sebagai inovator belum dapat dilaksanakan secara efektif, sedangkan peran lainnya secara akumulatif terindikasi efektif. Kurang optimalnya peran kepemimpinan disebabkan oleh terbatasnya kewenangan kepala dinas dalam mengupayakan tuntutan bawahan baik yang menyangkut fasilitas kerja maupun dalam melakukan pembaharuan terhadap pola pikir pegawai yang dilakukan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai.

Kata Kunci : **Peranan Kepemimpinan**

Pendahuluan

Dalam perspektif pembangunan nasional, pemerintah pusat telah memberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Meski demikian hal tersebut tidak akan terrealisasi tanpa dukungan oleh berbagai pihak, salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Dalam konteks sistem administrasi negara, peran kepemimpinan menjadi sangat penting karena diyakini sebagai faktor penentu arah perjalanan suatu organisasi. Sebagaimana yang

dikemukakan oleh Muhaimin (dalam Abar, 1990 : 71), mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi akan dapat tercapai manakala ditunjang dengan faktor kepemimpinan yang efektif.

Mencermati pendapat diatas, faktor kepemimpinan merupakan determinan penting dalam organisasi karena kedudukannya dalam proses pencapaian tujuan bukan hanya sebagai objek (yang sifatnya statis seperti layaknya faktor produksi lainnya) tetapi sekaligus sebagai subjek (sebagai pengarah, pengatur dan pengendali) terhadap semua sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun kepemimpinan mempunyai peranan penting tetapi itupun belum cukup jika tidak ditunjang kemampuan manajerial dan profesional. Ironisnya tidak semua kepemimpinan memiliki kualifikasi yang diharapkan sebab di era otonomi daerah bahwa pengangkatan pimpinan tidak selalu mempertimbangkan kualifikasi yang dipersyaratkan dan kuatnya nuansa politis sehingga tidak semua pimpinan memiliki kemampuan manajerial dan profesional. Menurut Pamudji (1999 : 5) bahwa kepemimpinan yang profesional dimaksudkan memiliki kemampuan, kecakapan dan keahlian dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin.

Dalam hubungannya dengan masalah kepemimpinan yang dapat memacu kinerja pegawai maka diperlukan peran kepemimpinan yang efektif. Sedangkan efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, antara lain perannya sebagai pengarah, pengatur, pengendali, motivator, fasilitator, inovator, koordinator, supervisor. Ironisnya tidak semua pimpinan lembaga publik mampu melaksanakan perannya secara efektif, sehingga upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai kurang optimal. Fenomena tersebut tidak jauh berbeda dengan yang terjadi di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur.

Dari hasil observasi sementara menunjukkan kurang efektifnya peran kepemimpinan di lembaga tersebut tercermin oleh beberapa indikasi, antara lain : 1) koordinasi perencanaan kurang optimal, 2) kurang efektifnya dalam meningkatkan fasilitas kerja. 3) kurang efektifnya dalam memberikan faktor pemacu (motivator), 4) kurang optimalnya dalam meningkatkan kemampuan aparatur, dan 5) kurang optimalnya dalam melakukan pembinaan masyarakat. (Hasil Wawancara, 15 Desember 2012)

Kondisi demikian suatu hal dinilai cukup beralasan, mengingat keberadaan lembaga tersebut tergolong baru yaitu seiring dengan pemekaran wilayah, sehingga dengan keterbatasan kemampuan yang dimiliki maka ada kecenderungan peran kepemimpinan kurang efektif. Meski demikian upaya terus dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan yang sifatnya untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan profesional sehingga mampu melaksanakan perannya lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, mendorong penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam sehingga dapat diketahui dengan jelas mengenai fenomena yang terjadi dengan peran kepemimpinan di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Melalui penelitian ini, disamping dapat memperoleh gambar yang lebih jelas mengenai

peranan kepemimpinan, juga sekaligus dapat mengetahui faktor-faktor yang menghambat peran kepemimpinan di lembaga tersebut.

Berdasarkan *problem statement* (pernyataan masalah) yang dikemukakan pada latar belakang maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana peranan kepemimpinan dalam birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur ?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat peranan kepemimpinan dalam birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur ?

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas maka tujuan penelitian ditetapkan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan kepemimpinan dalam birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat peranan kepemimpinan dalam birokrasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur.

Kerangka Dasar Teori

Pendekatan Teori Kepemimpinan

Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (*traits theory*) mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin. Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan.

Berbeda dengan teori humanistik (*Humanistic Theory*), teori ini mendasarkan diri pada dalil bahwa manusia karena sifatnya adalah organis yang dimotivasi sedang organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi pemimpin adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam hubungan ini McGregor (dalam Pamudji, 1993 : 74) mengajukan dua macam pendapat, yang disebut "*teori X dan Teori Y*". Teori X menyatakan, bahwa manusia atau orang-orang itu adalah pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, harus ada usaha-usaha untuk mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sedang teori Y berasumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang, sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep kepemimpinan telah mengalami perkembangan justru pendekatan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) telah mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002; Yammarino et al., 1993).

Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et al, (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1995 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai *spectrum* luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi

Kepemimpinan Transaksional menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. Burns (1978).

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

Birokrasi Pemerintah

Kajian terhadap birokrasi dimulai pada abad ke-18 (1760-an), Revolusi Prancis. Diperkenalkan oleh filsuf Perancis Baron de Grimm, dari bahasa Yunani: kata "bureau" = meja tulis; dan "kratein" = mengatur. Saat itu, pemerintahan Prancis dan Eropa lainnya, kinerja pejabatnya buruk sekali. Untuk menyindir mereka digunakan istilah "bureaumania". Kemudian dari *Bureaukratein*, muncul varian kata *bureaucratie* (bahasa Prancis), *burocratie* (Jerman), *burocrazia* (Italia), dan *bureaucracy* (Inggris). Artinya, suatu organisasi pelaksana kegiatan pemerintahan.

Menurut Weber (1987 : 23) Birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu, didasarkan atas aturan tertulis, oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa birokrasi adalah sistem administrasi rutin untuk melaksanakan tugas yang terperinci dalam suatu pemerintahan modern yang didasarkan dengan aturan tertulis (*written procedures*), yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki spesialisasi atau memiliki kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidangnya. Pengertian birokrasi lainnya dapat dikemukakan oleh Ferrel Heady, (dalam Thoha, 2001 : 65), bahwa birokrasi adalah suatu organisasi birokrasi disusun sebagai satu hierarki otoritas yang begitu terperinci untuk mengatasi pembagian kerja secara terperinci.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Pitter M. Blau dan Charles H. Page bahwa birokrasi dimaksud untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinasikan dengan cara sistematis pekerjaan banyak orang, birokrasi tidak hanya dikenal dalam organisasi pemerintah saja tetapi juga pada semua organisasi besar seperti angkatan bersenjata dan organisasi niaga dan

swasta. Sedangkan menurut Evert (dalam Pasolong, 2004 : 38) bahwa birokrasi dipandang sebagai rasionalitas prosedur pemerintah dan aparat administrasi, ada kejelasan prosedur, sehingga pemerintah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa birokrasi merupakan suatu organisasi besar yang disusun secara terperinci untuk pembagian tugas yang begitu terperinci, yang didasarkan rasionalitas dan berorientasi pada efisiensi. Birokrasi sebagai organisasi yang dibentuk untuk mengatasi persoalan organisasi yang begitu terperinci, kemudian dikoordinasikan dengan cara sistematis dan dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai bidang kerjanya.

Metode Penelitian

Jenis penelitian

Jenis Penelitian yang dilakukan termasuk deskriptif kualitatif yaitu untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti. Menurut Nawawi, (1999 : 9) metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek yang diteliti.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang ditetapkan meliputi :

1. Peranan Kepemimpinan dalam Birokrasi Pemerintah, indikator yang diukur meliputi :
 - b. Peran sebagai Motivator
 - c. Peran sebagai Fasilitator
 - d. Peran sebagai Inovator
 - e. Peran sebagai Pengarah, Pengatur dan Pengendali
 - f. Peran sebagai Koordinator
 - g. Peran sebagai Supervisor/Pengawas
2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat peranan Kepemimpinan dalam birokrasi pemerintah pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur

Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini meliputi :

1. Informan : Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purposif sampling yaitu orang yang dianggap kompeten atau yang mengetahui masalah yang diteliti.
2. Tempat dalam hal ini meliputi lokasi penelitian, fasilitas yang tersedia, keadaan lingkungan kerja. .
3. Dokumen-Dokumen : Sumber data yang diperoleh melalui bahan-bahan tertulis berupa peraturan daerah, laporan tahunan dan bahan-bahan laporan lain serta arsip.

Analisis Data

Sesuai tujuan penelitian maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis data model interaktif (*interactive model of analsis*) sebagaimana yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (2004 :16). Untuk keperluan tersebut peneliti menyederhanakan data yang diperoleh ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasi yang pada hakekatnya merupakan upaya peneliti untuk mencari jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan. Data yang diperoleh di lapangan selanjutnya dianalisis dengan melakukan pemaparan serta interpretasi secara mendalam.

Hasil Penelitian

Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi baik dalam organisasi birokrasi pemerintah, swasta maupun organisasi kemasyarakatan. Hal tersebut dapat dicapai manakala didukung dengan kemampuan manajerial dan profesional. Sebagai lembaga birokrasi pemerintah, seperti halnya pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, peran kepemimpinan memang sangat dibutuhkan, apalagi seiring dengan beban kerja dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang, maka peran tersebut tidak akan efektif tanpa didukung dengan kemampuan manajerial dan profesional. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dapat diukur melalui 6 (enam) sub fokus penelitian antara lain Peran sebagai Motivator, Peran sebagai Administrator, Peran sebagai Fasilitator, Peran sebagai Inovator, Peran sebagai Koordinator dan Peran sebagai Supervisor/Pengawas. Sesuai hasil penelitian, setelah dilakukan evaluasi, ternyata peranan kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara efektif, meski demikian secara akumulatif terindikasi cukup efektif. Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas peran tersebut, maka secara substantif dapat dideksripsikan sebagai berikut :

Peran Sebagai Motivator

Peranan kepemimpinan sebagai motivator dimaksud suatu kemampuan seorang pemimpin dalam memberi dorongan kepada para bawahan agar merasa terpacu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sebagai pimpinan institusi diharapkan dapat memberikan arahan dan menumbuhkan semangat kerja serta memberikan kesempatan untuk berkembang sehingga mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan. Disisi lain sebagai pimpinan institusi, diharapkan dalam melaksanakan peran kepemimpinan sebagai motivator, hendaknya mampu mengatur lingkungan kerja (fisik) dengan baik, mampu mengatur suasana kerja dan mampu memberi keputusan kepada orang yang dipimpinnnya. Jika seseorang pimpinan mampu melaksanakan 3 (tiga) item dimaksud artinya peranan kepemimpinan sebagai motivator dapat dilaksanakan secara efektif.

Dari hasil evaluasi menunjukkan indikasi bahwa peranan kepemimpinan sebagai motivator dari hasil observasi menunjukkan bahwa upaya untuk memenuhi harapan pegawai agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif di lembaga tersebut terindikasi cukup baik. Hal tersebut dapat diketahui dari penataan/tata

ruang kerja pegawai di masing-masing unit kerja tertata bidang kerjanya, meskipun peran tersebut belum dapat dilaksanakan secara optimal tetapi secara faktual menunjukkan indikasi cukup baik. Demikian halnya mengenai kemampuan dalam menciptakan suasana kerja, juga mengalami hal yang sama. Sedangkan faktor pemacu lain yang dapat mendorong motivasi pegawai adalah kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada perjuangannya untuk mendapatkan insentif. Ternyata menunjukkan indikasi cukup baik, hal tersebut tercermin dari kemampuan pimpinan dalam memperjuangkan kepentingan bawahan untuk mendapatkan insentif/kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Melalui tindakan tersebut yaitu melalui penciptaan lingkungan dan suasana kerja yang lebih kondusif dan pemberian insentif berupa finansial maupun non finansial, ternyata mendapat apresiasi dari kalangan pegawai dan mendorong motivasi bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan demikian kemampuan kepala dinas dalam menjalankan perannya sebagai motivator cukup efektif. Hal tersebut tercermin oleh kemampuan kepala dinas dalam mengarahkan dan mengendalikan bawahan untuk mengkondisikan suasana dan lingkungan kerja mendapat sambutan positif sehingga terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang kondusif dan mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan hasil kerja.

Peran Sebagai Fasilitator

Dalam hal ini yang dimaksud peranan sebagai fasilitator adalah kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sebagai penyedia fasilitas atau memfasilitasi sarana/fasilitas kerja guna mendukung kelancaran tugas. Dengan kemampuan untuk menyiapkan sarana/fasilitas yang memadai maka pegawai akan terpacu untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Untuk maksud tersebut tentunya tidak terlepas dari kemampuan seorang pimpinan dalam melaksanakan peran kepemimpinan/kemampuan kepala dinas dalam menyediakan fasilitas yang dibutuhkan bawahan. Dari hasil evaluasi di objek penelitian ternyata perannya sebagai fasilitator telah dilaksanakan, meski demikian secara aplikatif masih dihadapkan pada beberapa persoalan sehingga kurang menunjang kelancaran tugas sebab tidak semua fasilitas yang diperlukan mendapat persetujuan sepenuhnya oleh pimpinan instansi vertikal seperti meja kursi, perangkat komputer, ATK, fileing Cabinet dan lain-lain, sehingga upaya optimalisasi hasil kerja tidak dapat direalisasikan. Meskipun peran kepemimpinan sebagai fasilitator belum efektif tetapi tindakan yang dilakukan telah membawa perubahan yang berarti. Dalam arti kemampuan kepala dinas dalam memperjuangkan untuk meningkatkan sarana dan prasarana sebagaimana yang dibutuhkan pegawai bahwa sebagian besar dapat terpenuhi, baik dalam bentuk fasilitas alat kerja, fasilitas kerja dan fasilitas sosial.

Peran Sebagai Inovator

Peran Kepemimpinan sebagai inovator adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan kepada pegawai agar lebih termotivasi untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sehingga memiliki sikap inovatif, dinamis dan kreatif dalam menghadapi permasalahan yang terus berkembang. Sebagai kepala dinas

peran tersebut sudah dilaksanakan, telah membawa perubahan yang terarti dalam melakukan pembaharuan dilingkungan kerja. Pembaharuan yang cukup menonjol adalah sikap inovatif para pegawai dalam meningkatkan kompetensi dan budaya kerja, dalam rangka mendukung peningkatan kinerja. Keberhasilan Kepala Dinas dalam melaksanakan perannya sebagai inovator tercermin pada kemampuan dalam menentukan kebijakan, dalam rangka memacu semangat kerja bawahan melalui pengembangan bakat dan kemampuan untuk mendukung kreativitas sehingga mendorong motivasi para pegawai melakukan pembaharuan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam perkembangan ternyata peran tersebut belum efektif karena dihadapkan oleh berbagai persoalan, salah satunya adalah terbatasnya alokasi anggaran untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai dalam mendukung kreativitas dan sikap inovatif. Meskipun peran tersebut belum menunjukkan hasil yang optimal tetapi tindakan yang dilakukan telah menunjukkan hasil cukup berarti yaitu bertambahnya pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya. Dengan demikian peran kepemimpinan dalam memacu pegawai untuk melakukan pembaharuan sesuai perkembangan yang terjadi terutama dalam menghadapi kompleksitas permasalahan yang terus berkembang. Sebagai Kepala Dinas, dalam melaksanakan perannya sebagai inovator ternyata mampu membawa pembaharuan di lingkungan kerja, meskipun belum mencapai harapan yang diinginkan, tetapi secara faktual mengindikasikan peran tersebut cukup efektif.

Peran sebagai Pengarah, Pengatur dan Pengendali

Sub fokus berikut yang diukur dari peran kepemimpinan dalam birokrasi adalah peran sebagai pengarah, pengatur dan pengendali. Dalam hal ini yang dimaksud peran sebagai pengarah, pengatur dan pengendali adalah suatu kemampuan seorang pimpinan dalam memberikan arahan dan mengatur serta mengendalikan semua potensi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebagai pimpinan institusi maka dengan otoritas yang dimiliki diharapkan mampu menjalankan perannya sebagai pengarah, pengatur dan pengendali sehingga apa yang menjadi visi dan misi organisasi dapat diaktualisasikan. Meski demikian, peran tersebut dapat dijalankan secara efektif apabila didukung dengan kemampuan manajerial dan profesional.

Peranan kepemimpinan sebagai pengarah, pengatur dan pengendali sebagaimana yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur ternyata cukup efektif. Hal tersebut terindikasi dari kemampuan kepala dinas dalam mengarahkan, mengatur dan mengendalikan sumber daya organisasi terhadap pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya aparatur maupun pemanfaatan sarana/fasilitas kerja. Dalam mengantisipasi bawahan agar tidak berperilaku menyimpang maka pimpinan telah mengagendakan beberapa kegiatan yang diarahkan untuk mendorong motivasi pegawai dalam dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan kemampuan yang dimiliki ternyata mampu mengarahkan pegawai kearah tercapainya visi dan misi yang ditetapkan. Demikian pula kemampuan Kepala Dinas dalam mengatur dan mengendalikan sumber daya organisasi termasuk cukup berhasil. Hal tersebut tercermin oleh kebijakan kepala

dinas dalam mengendalikan terhadap sumber daya manusia, sumber dana dan sarana dan prasarana penunjang telah dimanfaatkan seefektif mungkin dengan baik dan memberikan nilai manfaat dalam program rehabilitasi, pengelolaan hutan, dan perlindungan hutan. Dengan demikian perannya sebagai pengarah, pengatur dan pengendali yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur termasuk cukup efektif. Seiring dengan perannya sebagai pengarah, pengatur dan pengendali nampaknya membawa perubahan yang berarti untuk membangun keharmonisan hubungan diantara pegawai. Dengan terbangunnya suasana dan lingkungan kerja yang baik justru dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai dan dapat membentuk karakter, sikap dan perilaku pegawai untuk bertindak secara profesional.

Peran sebagai Koordinator

Sub fokus berikutnya yang diukur dari peran Kepala Dinas Kehutanan dalam birokrasi pemerintah adalah melakukan koordinasi dan kerja sama dalam meningkatkan pelayanan publik. Koordinasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka penyatupaduan seluruh kegiatan agar terdapat keselarasan dan keserasian dalam mencapai tujuan. Dari hasil evaluasi menunjukkan bahwa perannya sebagai koordinator yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur termasuk cukup efektif. Terutama dalam mengkoordinasikan kegiatan yang berkenaan dengan pemanfaatan dan pengolahan hutan serta rehabilitasi dan perlindungan hutan.

Dalam hal perannya sebagai koordinator, tindakan kepala dinas tidak hanya terbatas pada kegiatan internal lembaga tetapi juga dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) serta koordinasi yang dilakukan kepada lembaga vertikal. Secara aplikatif koordinasi yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dapat membawa perubahan terhadap kinerja pegawai. Dengan dibangunnya koordinasi secara internal maupun eksternal ternyata mampu memperlancar aktivitas rutin.

Dari hasil observasi di objek penelitian menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan kepala dinas baik secara internal maupun eksternal dalam kaitannya dengan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan lembaga termasuk cukup efektif. Ini berarti kepala Dinas dalam melaksanakan peran kepemimpinan sebagai koordinator termasuk cukup efektif atau dapat terciptanya keselarasan tindak dalam melaksanakan tugas rutin. Keberhasilan dalam menjalankan perannya sebagai koordinator tercermin pada kemampuan kepala dinas dalam melakukan kerjasama dan koordinasi baik secara internal maupun eksternal.

Perannya sebagai Supervisor/Pengawas.

Sub fokus penelitian selanjutnya mengenai peran kepemimpinan dalam birokrasi dapat diukur melalui perannya sebagai supervisor yaitu kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk melakukan monitoring terhadap aktivitas rutin pegawai. Kemampuan kepala dinas dalam melaksanakan perannya sebagai supervisi dapat dilihat dari kemampuannya dalam melakukan

pengawasan/monitoring terhadap semua program kerja yang dilaksanakan oleh unsur pelaksana.

Dengan mempertimbangkan multi dimensinya pekerjaan, maka pengawasan penting dilakukan guna memastikan apakah kegiatan yang dilakukan sesuai rencana kerja yang telah ditentukan. Dari hasil evaluasi mengindikasikan bahwa perannya sebagai supervisor di lembaga tersebut termasuk cukup baik. Tercermin oleh tindakan yang dilakukan kepala dinas dalam monitoring terhadap aktivitas rutin pegawai yang dipimpinnya. Baik secara langsung maupun tidak langsung, dan atau secara preventif dan represif. Meskipun perannya sebagai supervisor telah dilakukan, tetapi secara aplikatif belum efektif atau belum mencapai semua objek yang diawasi. Meskipun perannya sebagai supervisi belum optimal tetapi dapat mengurangi perilaku aparat yang menyimpang terutama terhadap pemanfaatan jam kerja frekuensinya berkurang.

Faktor yang Mendukung dan Menghambat Peran Kepemimpinan meliputi :

a. Faktor yang Mendukung meliputi :

Undang – undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil, Kepmenpan nomor 101 tahun 2004 tentang Peningkatan Kompetensi Aparatur. Maka dengan adanya kebijakan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensi pimpinan organisasi publik dalam mendukung kelancaran tugas dan fungsinya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dan suasana kondusif di wilayah Kabupaten Kutai Timur memungkinkan peran kepemimpinan dapat dilaksanakan lebih efektif.

b. Faktor yang Menghambat meliputi :

Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam menjalankan peranan kepemimpinan, adanya disparitas karakteristik dan komitmen pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam mendukung peran kepemimpinan, adanya disparitas kesadaran pegawai untuk mematuhi norma-norma atau nilai etika pegawai negeri dan terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung peran kepemimpinan Kepala Dinas Kabupaten Kutai Timur dalam menjalankan perannya sebagai inovator dan fasilitator.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Peranan kepemimpinan dalam birokrasi pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur telah dilaksanakan seiring dengan penyelenggaraan tugas dan fungsi Kepala Dinas dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Meski demikian dari beberapa peranan yang ditetapkan dalam sub fokus penelitian secara implementatif belum sepenuhnya efektif. Tetapi tindakan yang dilakukan pimpinan dalam melaksanakan tugas sebagai Motivator, Fasilitator, Inovator, Pengarah, Pengatur dan Pengendali, Koordinator, dan Supervisor/Pengawas

terindikasi cukup efektif. Hal tersebut dapat diketahui dari beberapa informasi yang disampaikan informan dan didukung dari hasil observasi di objek penelitian mengindikasikan bahwa peranan kepemimpinan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya ternyata mampu membawa perubahan yang berarti dalam menciptakan suasana dan lingkungan kerja di lembaga tersebut, dan tindakan-tindakan yang dilakukan dapat menumbuhkan semangat kerja bawahan dalam menjalankan tugas rutin.

2. Kurang optimalnya Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam melaksanakan perannya sebagai pimpinan lembaga dapat diketahui dari 6 (enam) sub fokus penelitian yang ditetapkan, ternyata belum semua perannya dapat dilaksanakan secara efektif. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai peran tersebut, maka secara substantif dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a. Peran kepemimpinan sebagai motivator menunjukkan indikasi baik, tercermin oleh tindakan yang dilakukan Kepala Dinas dalam memacu semangat kerja bawahan untuk menjalankan tugasnya sesuai tupoksi yang ditetapkan. Selain itu perhatiannya terhadap kepentingan bawahan yang begitu besar bukan hanya menyangkut suasana dan lingkungan kerja tetapi juga tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan faktor pemacu agar bawahan termotivasi menjalankan tugas, terus diperjuangkan.
 - b. Peran kepemimpinan sebagai fasilitator, meskipun belum sepenuhnya dapat direalisasikan sesuai harapan bawahan tetapi dari tindakan yang dilakukan terindikasi cukup baik. Hal tersebut tercermin oleh tindakan yang dilakukan dalam memenuhi kepentingan bawahan tetapi kebijakan yang dilakukan dalam menyediakan fasilitas kerja, seperti fasilitas alat kerja, fasilitas kelengkapan kerja, dan fasilitas sosial sebagian besar telah terpenuhi.
 - c. Peran kepemimpinan sebagai inovator yang dilakukan Kepala Dinas meskipun belum sepenuhnya peran tersebut dapat dijalankan secara efektif tetapi dari tindakan yang dilakukan mampu membawa perubahan terhadap pola pikir bawahan. Tindakan yang dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi sehingga dapat bersikap kritis, kreatif dan inovatif dalam menghadapi beban kerja dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Meskipun peran tersebut belum sepenuhnya sesuai harapan pegawai tetapi langkah-langkah yang dilakukan Kepala Dinas mampu membawa pembaharuan terhadap pola pikir pegawai.
 - d. Peran kepemimpinan sebagai pengarah, pengatur dan pengendali yang dilakukan Kepala Dinas termasuk cukup efektif. Hal tersebut terindikasi oleh tindakan yang dilakukan pimpinan dalam memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap bawahan, ternyata disikapi positif oleh bawahan karena tindakan yang dilakukan dinilai sebagai petunjuk sehingga mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Demikian halnya kemampuan pimpinan dalam melakukan pengaturan dan mengendalikan terhadap pemanfaatan sumber daya organisasi, menunjukkan indikasi baik

- dan mendapat simpati dari kalangan pegawai dan dapat dijadikan sebagai keteladan.
- e. Peran kepemimpinan sebagai koordinasi sudah dilakukan baik secara internal maupun eksternal terutama dalam mengkoordinasikan terhadap pemanfaatan dan pengolahan hutan serta rehabilitasi dan perlindungan hutan. Koordinasi yang dilakukan Kepala Dinas secara internal (pimpinan unit kerja) termasuk cukup baik. Sedangkan koordinasi secara eksternal (antar instansi terkait) kurang optimal.
 - f. Peran kepemimpinan sebagai supervisor/pengawas yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur terindikasi cukup efektif. Hal tersebut terindikasi oleh pemantauan atau monitoring yang dilakukan pimpinan baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dan atau secara preventif maupun represif belum efektif atau belum mencapai semua objek yang diawasi. Tercermin oleh tindakan pimpinan dalam melakukan supervisi terhadap pemanfaatan jam kerja pegawai, ternyata kurang dilaksanakan secara optimal.
3. Kurang optimalnya peranan kepemimpinan yang dilakukan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur disebabkan oleh berbagai faktor antara lain : Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam menjalankan peranan kepemimpinan terutama sebagai motivator, fasilitator dan inovator, sehingga peran tersebut kurang efektif. Karena otoritas yang dimiliki belum sepenuhnya menjadi kewenangan Kepala Dinas, tetapi masih terkait dengan kewenangan pimpinan vertikal dan pimpinan lembaga lain. adanya disparitas karakteristik dan komitmen pegawai di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur dalam mendukung peran kepemimpinan sebagai fasilitator dan inovator, adanya disparitas kesadaran pegawai untuk mematuhi norma-norma atau nilai etika pegawai negeri terutama yang berkenaan dengan peningkatan kerja dan disiplin kerja kurang optimal dan terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung peran kepemimpinan dalam menjalankan perannya sebagai inovator dan fasilitator sehingga upaya mewujudkan keseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas dan kompetensi pegawai belum terrealisasikan.

Saran-saran

Dari beberapa kesimpulan yang dikemukakan di atas maka penulis akan memberikan saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai untuk mendukung kinerja, dan hal tersebut dapat dilakukan melalui usulan rencana kerja yang di buat dalam rencana kerja tahun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan perlunya pendekatan dengan pimpinan organisasi vertikal.
2. Meningkatkan pengawasan agar para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dengan cara melakukan penegakan disiplin kerja tanpa pandang bulu dan memberikan sanksi yang tegas sebagai soft terapi dan sebaliknya

memberikan reward atau penghargaan bagi pegawai yang memiliki semangat kerja dan berprestasi baik.

3. Perlunya meningkatkan fasilitas kerja, baik berupa fasilitas kelengkapan kerja, fasilitas alat kerja, dan fasilitas sosial, sesuai kebutuhan dengan cara membuat usulan rencana kerja tahunan, kemudian diajukan melalui anggaran pendapatan belanja daerah (APBD).
4. Perlunya menambah/meningkatkan kemampuan manajerial dan kemampuan profesional dalam rangka mendukung perannya sebagai pimpinan lembaga sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan instansi agar lebih efektif. Cara tersebut dapat ditempuh melalui pendidikan formal maupun berbagai jenis pelatihan yang sifatnya untuk meningkatkan kemampuan profesional, yang dibiayai melalui anggaran belanja Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur .

Daftar Pustaka

- Anonim, Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Indonesia, Jakarta.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Indonesia, Jakarta.
- _____, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Indonesia. Jakarta.
- _____, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor 101 tahun 2004 tentang Peningkatan Kompetensi Aparatur. Indonesia. Jakarta.
- Burhan, Bungin, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Gramedia, Jakarta.
- Efendi, Sofyan, 1992. *Sistem Administrasi untuk Pembangunan Berkelanjutan*, Makalah disampaikan pada Workshop di UNTAG 45 Surabaya.
- Gibson, James L, John M, Ivancevich, and Donnelly Hames H. Jr. 1991. *Organisasi dan Management: Perilaku Struktur, Proses*, Diterjemahkan Suryatim, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huberman. 2004. *Analisis Data Kualitatif*. Cetakan I. UI-Press. Jakarta.
- Moleong. , Lexy. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa,E. 2007. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 1999. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex. 1982. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Osborne, David dan Gaebler. 2000.. *Mewirauahakan Birokrasi, Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, Penerjemah Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Pamudji, S, 1999. *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia*, Bhina Aksara, Jakarta.

- Riduwan, 2006. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Alfabeta. Bandung
- Robbin, Stephen, 1994, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Terjemah Jusuf Udaya, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta, Arcan.
- Raxavieh, 1996, *Qualification Reseach Method*, Prentice Hall of India Privat Limited, New York.
- Soekarno. 1998. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan Keempat Belas. Miswar. Jakarta.
- Sugandha Dann. 1998. *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Cetakan-4 Jakarta.
- Sukmadinata, 2006. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung.
- Suseno. 2002. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, Partisipasi dan Kepuasan Kerja di Kabupaten Grobongan*
- Suryawikarta, Bey. 1995 *Birokrasi dan Pembangunan Suatu Sumbangan Pemikiran. Makalah Seminar Pengembangan Sumber Daya manusia Dalam Pembangunan Jangka Panjang II*. Padjadjaran. Bandung.
- Sutormeister. 1976. *Management Handbook for Public Administration*, Litton edicational Publishing, New York
- Suwatno, 1995. *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- _____, 1999, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- The Liang Gie, 1986. *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara*, Gajah Mada University, Pres Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1997. *Manajemen Pembangunan*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan permasalahannya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- W.F. Connell. 1974. *A Hand of Human Resources Managent*, Terjemahan, Elek Media Komputindo, Jakarta.