


Terbit online pada laman web jurnal : <http://e-journal.sastra-unes.com/index.php/JIPS>

 Fakultas Sastra Universitas Ekasakti	JURNAL JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)	
	Vol. 5 No. 2 ISSN : 2579-5449 (media cetak)	E-ISSN : 2597-6540 (media online)

**KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK: STUDI MENGENAI GAYA
KEPEMIMPINAN
KEPALA DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET
PEMERINTAH KOTA PADANG**

Krismena Tovalini, Yulia Hanoselina

Ilmu Administrasi Publik, STIA Adabiah Padang, tovalinikrismena@gmail.com
Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang, yuliahanoselina@fis.unp.ac.id

Abstract

The objective of this study is to analyze the leadership styles of a manager in the public sector. The present research focused on the leadership styles of the Head of Office of Financial and Asset Management City Government of Padang (2011-2015).

Leadership styles are assessed using five dimensions of leadership roles, namely discretion on subordinates, decision making, conflict management, how to managing and motivating subordinates. A qualitative approach is applied in this research to obtain a more detailed picture of leadership styles. The data were collected employing in-depth interviews with public employees in the office and secondary sources. The results show that the public manager can sufficiently apply leadership styles in terms of discretion on subordinates, decision making, conflict management, managing and motivating subordinates.

However, several styles are differentially practiced in business sectors, such as motivation and conflict management. Instead of providing economic incentives, the manager provides non-economic rewards to the subordinate. This study enriches the discussion about public sector leadership by providing the case of top-level leaders in Indonesian public organizations.

Keywords: Leadership, Styles, Manager, Public Sector, Subordinate

© 2021Jurnal JIPS

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer di sektor publik. Penelitian ini memfokuskan diri pada gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Pemerintah Kota Padang. Gaya kepemimpinan dianalisis menggunakan lima dimensi dalam peranan pemimpin, yaitu pemberian diskresi kepada bawahan, pengambilan keputusan, manajemen konflik, cara mengelola dan memotivasi bawahan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai gaya kepemimpinan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap para pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Pemerintah Kota Padang dan pengumpulan data melalui sumber-sumber skunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer publik sudah menerapkan gaya kepemimpinan secara baik dilihat dari segi pemberian diskresi kepada bawahan, pengambilan

keputusan, manajemen konflik, cara mengelola dan memotivasi bawahan. Namun, beberapa gaya kepemimpinan dipraktikkan secara berbeda dengan yang berlaku di sektor swasta. Alih-alih menggunakan insentif yang bersifat ekonomi, manajer lebih cenderung memberikan insentif non-ekonomi kepada para bawahannya. Studi ini memperkaya diskusi mengenai kepemimpinan sektor publik dengan menyediakan kasus pimpinan level puncak pada organisasi publik di Indonesia.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Gaya, Manajer, Sektor Publik, Bawahan*

I INTRODUCTION

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan sebuah konsep yang memberikan pemahaman tentang bagaimana seorang pemimpin itu, apa yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin ketika mengatur (*to manage*) bawahannya. Kepemimpinan mencoba menggambarkan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, tata cara dan kepribadian atau integritas yang dimiliki agar dapat memimpin bawahan dengan baik.

Kepemimpinan sebenarnya sudah ada sejak manusia itu ada. Ketika manusia pertama kali ada, hidup dalam suatu komunitas dan di dalam komunitas itu ada seseorang yang mencoba mempengaruhi orang lain agar orang tersebut bertindak dan berbuat sesuai yang diinginkan oleh orang pertama, maka muncullah kepemimpinan. Kepemimpinan tidak harus terjadi dalam skala yang luas, akan tetapi lebih dari itu proses pengaruh-mempengaruhi ini dapat terjadi diantara dua orang dan ini sudah dapat disebut dengan kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola setiap sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya lainnya

(*money, material, methods, etc*) agar orang dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Siagian, 2004). Kepemimpinan dibutuhkan untuk setiap organisasi, baik organisasi formal (perusahaan, pabrik, partai politik, birokrasi) maupun organisasi non formal (keluarga, persatuan ibu-ibu arisan). Pada organisasi formal seorang pemimpin diangkat dengan system peranan yang formal. Peranan ini diwujudkan dengan menggunakan hierarki kewenangan. Seperti jabatan presiden, gubernur, walikota, rector, dekan, camat, manajer dan komandan. Begitu pula pada organisasi non formal seperti keluarga juga dibutuhkan kepemimpinan, dalam hal ini maka peranan tersebut berada pada ayah dan ibu (Thoha, 2002).

Kepemimpinan tidak hanya dipakai pada organisasi swasta tetapi juga pada organisasi publik. Berkaitan dengan itu, tulisan ini akan mencoba mendeskripsikan mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi publik, yaitu gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang (2011-2015) Bapak Syahrul, S.E., M. Si. Untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan ada banyak variabel yang harus diukur (*measured*), sehingga butuh analisis yang mendalam untuk mengatehui sebuah gaya kepemimpinan.

II RESEARCH METHOD

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif berguna untuk menggambarkan bagaimana suatu gejala bisa terjadi. Jadi, dalam penulisan paper ini, dengan mengukur beberapa variabel yang telah disebutkan tadi, penulis mencoba menggambarkan gaya kepemimpinan

Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, Bapak Syahrul, S.E., M.Si.

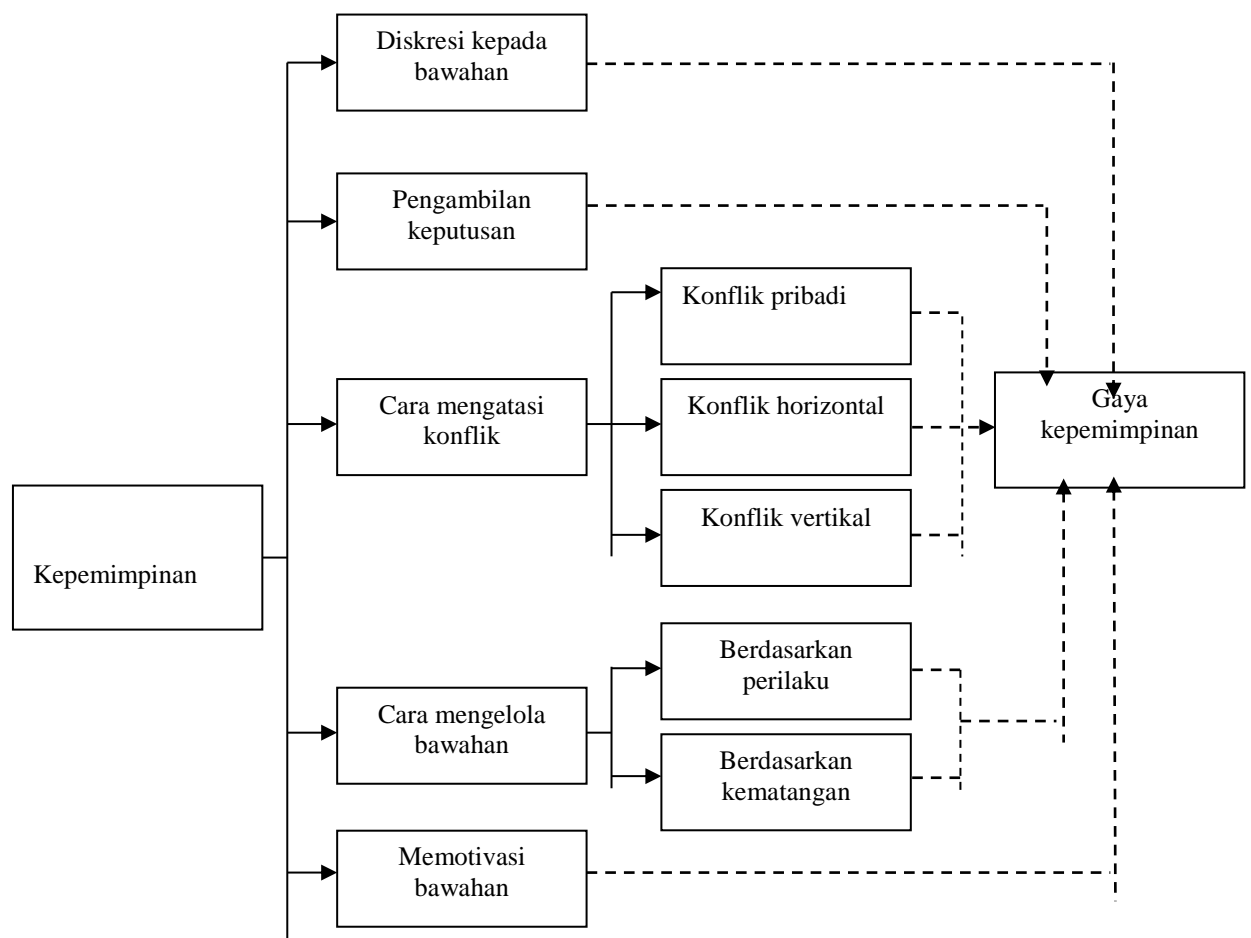
Dalam penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang dipakai yaitu teknik wawancara langsung dengan beberapa seorang pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang untuk mengetahui gaya

kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya. Selain itu peneliti juga memakai teknik studi pustaka (*library studies*) untuk menemukan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Dari data data yang tersedia dilakukan analisis mengenai gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang.

Dalam penelitian ini adapun variabel yang dipakai untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang adalah (1) diskresi yang diberikan kepada bawahan, (2) cara pengambilan keputusan, (3) cara mengatasi konflik, (4) cara mengelola bawahan dan (5) Motivasi yang diberikan kepada bawahan. Dari kelima variabel di atas akan dilakukan analisa dan disimpulkan gaya kepemimpinan Kepala

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, Bapak Syahrul, S.E., M.Si.

Dalam melihat gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang ada lima variabel yang akan dilihat yaitu (1) diskresi yang diberikan kepada bawahan, (2) pengambilan keputusan, (3) cara mengatasi konflik (konflik horizontal, vertikal dan pribadi), (4) cara mengelola bawahan (berdasarkan perilaku dan kematangan) dan (5) cara memotivasi bawahan. Dari kelima variabel itu ditarik sebuah kesimpulan tentang gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang. Secara skematis, kelima variabel yang membantuk gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat seperti gambar di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

III RESULTS AND DISCUSSION

1. Gaya Kepemimpinan: Sebuah Identifikasi Awal

Pada bagian ini penulis akan mencoba memaparkan kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, Bapak Syahrul, S.E., M.Si. Bagian ini ditulis berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang. Meskipun data yang diperoleh hanya

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemilikan Manajerial	15	.00	72.07	3.9106	13.21559
Kepemilikan Institusional	15	.00	99.99	78.2932	25.84091
Kinerja Keuangan	15	1.10	34.11	11.3266	7.41854
Valid N (listwise)	15				

melalui teknik wawancara, namun secara umum hasil dari wawancara tersebut dapat menggambarkan gaya Kota Padang tersebut. Adapun variabel yang akan dibahas kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang yaitu, *pertama* diskresi yang diberikan kepada bawahan, *kedua* pengambilan keputusan, *ketiga* cara mengatasikonflik, *keempat* cara mengelola bawahan dan *kelima* motivasi yang diberikan kepada bawahan. Pada akhir tulisan akan diakhiri dengan mengidentifikasi gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Rex P. Gatto.

1. Diskresi Kepada Bawahan

Pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada bawahan, secara umum pimpinan memberikan diskresi kepada bawahannya dengan kontrol yang tidak terlalu besar. Misalnya, ketika bawahan diminta menyusun sebuah laporan maka pimpinan tidak akan menjelaskan atau menerangkan tata cara dan bagaimana membuat laporan itu. Akan tetapi, pimpinan memberikan keleluasaan bertindak kepada bawahannya. Dengan diskresi yang diberikan maka akan muncul kreasi dan inovasi dari bawahannya (Yoserizal et al., 2007).

Diskresi yang diberikan oleh pimpinan bukanlah diskresi yang tanpa batas, ada kontrol dan aturan disitu yang harus dipatuhi. Diskresi

yang dimiliki oleh bawahan tetap dikontrol dan berada pada tataran normatif organisasi. Diskresi tidak dimaknai dengan kebebasan yang sebesar-besarnya, akan tetapi diskresi adalah kebebasan untuk bertindak agar kinerja lebih efektif dan inovatif (Yudiatmaja, 2015). Selama ini dengan diskresi yang diberikan kepada bawahan kinerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang berlangsung dengan baik dan efektif. Dengan berkurangnya dominasi dari pimpinan maka bawahan dapat bekerja dengan leluasa dan mampu mengembangkan inovasi yang mereka miliki.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan tugas pimpinan organisasi. Pimpinan dengan segala kekuasaan yang melekat padanya memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien dan sesuai dengan situasi (Salusu, 2005). Pimpinan mengambil keputusan dengan menganalisa permasalahan, mengembangkan alternatif, dan memilih satu alternatif terbaik yang paling efisien.

Begitu juga dengan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, ia memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Keputusan diambil dengan menggunakan metode dan cara tertentu. Adakalanya pimpinan meminta saran, kritikan dan pandangan dari bawahan ketika mengambil keputusan. Bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, misalnya keputusan untuk memberikan sanksi kepada salah seorang bawahan maka pimpinan akan mencoba meminta saran dari bawahan yang lain. Namun, untuk beberapa keputusan tertentu yang memang keputusan mutlak pimpinan yang tidak bisa dikonsultasikan dengan bawahan, maka keputusan itu diambil sendiri oleh pimpinan, contohnya memutuskan APBD dan jumlah pegawai yang akan direkrut pada seleksi penerimaan pegawai.

3. Cara Mengatasi Konflik

Setiap organisasi tidak akan terlepas dari konflik. Konflik akan selalu ada pada setiap organisasi selama organisasi itu hidup. Hanya

organisasi yang telah mati saja konflik itu tidak ada. Konflik jika dibiarkan berlarut-larut dapat mengganggu stabilitas organisasi. Maka dari itu, dibutuhkan pimpinan yang mampu mengatasi konflik agar efektivitas organisasi tetap terjaga.

Secara umum Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, dalam mengatasi konflik, baik konflik horizontal, vertikal maupun konflik pribadi, dengan cara yang informal dan personal. Konflik horizontal misalnya, jika Si A dan Si B memiliki konflik maka pimpinan akan memanggil Si A dan Si B secara bergantian, dengan gayanya yang khas pimpinan mencoba bercengkrama dengan mereka, menanyakan kabar, keadaan keluarga, pekerjaan dan terakhir baru membahas masalah konflik yang terjadi. Setelah itu, dengan gaya yang informal dan personal pimpinan mencoba mendamaikan keduanya.

4. Cara Mengelola Bawahan

Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang memiliki perilaku, karakteristik dan tingkat kematangan yang berbeda satu sama lainnya. Dengan meminjam teori Paul B. Hersey dan Ken Blanchard akan dilakukan analisis terhadap pola pimpinan dalam mengelola bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard bawahan memiliki empat tingkat kematangan, yang terdiri atas (Thoha, 2004a).

- a. Mampu dan mau (M4)
- b. Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3)
- c. Tidak mampu tetapi mau (M2)
- d. Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1)

Tabel 1. Tingkat Kematangan Bawahan

Mampu dan Mau	Mampu Tetapi Tidak Mau	Tidak Mampu Tetapi Mau	Tidak Mampu dan tidak Mau
M4	M3	M2	M1

Tinggi Sedang Rendah

Sumber: Thoha (2004: 71)

Dari empat tingkat kematangan bawahan ini dibutuhkan empat tingkat kepemimpinan yang berbeda. *Pertama*, instruksi, pimpinan

memberikan arahan secara jelas dan spesifik kepada bawahan. Bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) harus diberikan dorongan (*drive*) yang kuat dalam menjalankan tugas dengan instruksi yang tegas dan jelas. *Kedua*, konsultasi, untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Bawahan yang tidak mampu tetapi mau (M2) untuk menjalankan tugas kurang memiliki keterampilan. Oleh sebab itu, pimpinan harus mampu menjadi *partnership* yang baik dalam mengurus bawahan dengan tipe ini. Pimpinan berusaha membangun komunikasi yang baik dengan bawahan, menjadi penunjuk arah dan tindakan serta mendengarkan keluhan mereka sehingga mereka termotivasi untuk bekerja.

Ketiga, partisipasi, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pimpinan membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendorong usaha-usaha para bawahan untuk menggunakan kemampuan yang mereka miliki, sehingga rasa percaya diri mereka semakin meningkat dan termotivasi untuk bekerja (Yoserizal & Yudiatmaja, 2010).

Keempat, delegasi, dipakai bagi tingkat kematangan yang tinggi. Bawahan yang mampu dan mau atau memiliki keyakinan (M4) dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan mendelegasikan kewenangan secara penuh kepada bawahan, pimpinan hanya sebagai fasilitator dan *corrector* bagi kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan.

5. Motivasi kepada Bawahan

Setiap orang di dalam organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Orang-orang berpartisipasi dalam suatu usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat mereka penuhi secara individu (Koontz et al., 1989). Motivasi mendorong setiap orang untuk bertindak dan bekerja di dalam organisasi. Perbedaan motivasi inilah nantinya yang juga akan menimbulkan perbedaan perilaku diantara individu yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus mengetahui dorongan atau kebutuhan seseorang yang mendorongnya untuk mau mengerjakan suatu aktivitas di dalam organisasi (Thoha, 2004b; Yudiatmaja, 2017).

Pada organisasi publik, termasuk Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, motivasi yang diberikan oleh pimpinan lebih bersifat birokratis. Proses *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada bawahan tidak sebaik organisasi swasta (*private*) (Pozlita et al., 2014). Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan hanya dengan cara yang sederhana. Misalnya, dengan menghargai pekerjaan bawahan agar mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat, *brainstorming* informal dengan bercengkrama di tempat kerja bawahan, jika bawahan lembur pimpinan juga ikut lembur dan mengembangkan rasa saling menghargai, sehingga terbangun suasana kekeluargaan. Kelihatannya memang sederhana, namun cara ini dapat memberikan dorongan tersendiri kepada bawahan agar mereka berbuat lebih untuk organisasi.

Tabel 2. Hasil Analisis dan Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang

No	Variabel	Teknik atau Cara	Gaya Konsultatif
1.	Diskresi kepada bawahan	Memberikan keleluasan	• Kurang otoriter

2.	Pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi (Konsultasi) • Terpusat untuk keputusan tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih banyak berinteraksi • Lebih banyak berkonsultasi
3.	Cara mengatasi konflik	<ul style="list-style-type: none"> • Informal dan personal • Memberikan nasihat 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan bimbingan
4.	Cara mengelola bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi • Konsultasi • Partisipasi • Delegasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan nasihat • Motivasi
5.	Motivasi kepada bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Saling Menghargai • <i>Brainstorming</i> non formal 	

Sumber: Hasil Analisis dan Olah Data

IV CONCLUSION

Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, Bapak Syahrul, S.E., M.Si., berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Rex P. Gatto adalah gaya kepemimpinan yang konsultatif. Pemimpin tidak terlalu otoriter, lebih banyak berinteraksi dengan bawahan, fungsi pimpinan yang lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi dan nasihat dalam pekerjaan, sehingga situasi kerja berlangsung dengan kondisi yang akrab dan penuh rasa kekeluargaan.

Gaya kepemimpinan ini disimpulkan berdasarkan lima variabel yang telah diukur. *Pertama*, diskresi yang diberikan kepada bawahan. *Kedua*, cara pimpinan mengambil keputusan. *Ketiga*, cara pemimpin mengatasi konflik yang muncul di dalam organisasi. *Keempat*, cara mengelola bawahan dan *kelima*, motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. Dari hasil wawancara dengan pegawai

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, maka ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang tersebut adalah gaya konsultatif.

Dari uraian di atas, berdasarkan kelima variabel yang telah diukur maka berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Rex P. Gatto tentang gaya kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Padang, Bapak Syahrul, S.E., M.Si. adalah gaya kepemimpinan konsultatif. Pimpinan memberikan keleluasaan (diskresi) dengan beberapa kontrol, meminta saran dan kritik (konsultasi) dalam mengambil keputusan, mengatasi konflik dengan dialog, membangun komunikasi dan interaksi, memberikan bimbingan dan nasihat kepada bawahan sehingga bawahan merasa dihargai dan diakui.

Bibliography

- [1]Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1989). *Manajemen* (8th ed.). Erlangga.
- [2]Pozlita, P., Muhammad, A. S., & Yudiatmaja, W. E. (2014). Jiwa Kewirausahaan di Sektor Publik (Studi Kasus Kepemimpinan Walikota Tanjungpinang 2013-2014). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 2(2), 21–36.
- [3]Salusu, J. (2005). *Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit*. Grasindo.
- [4]Siagian, S. P. (2004). *Filsafat administrasi*. Bumi Aksara.
- [5]Thoha, M. (2002). *Perspektif perilaku birokrasi: Dimensi-dimensi prima ilmu administrasi negara Jilid II*. Rajawali Pers.
- [6]Thoha, M. (2004a). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Rajawali Pers.
- [7]Thoha, M. (2004b). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Rajawali Pers.
- [8]Yoserizal, Y., & Yudiatmaja, W. E. (2010). Strategi Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dalam mengembangkan e-government sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 10(1), 89–100.
- [9]Yoserizal, Y., Yudiatmaja, W. E., & Tovalini, K. (2007). Mewujudkan pelayanan prima dengan menerapkan electronic government di Sumatera Barat (Dalam perspektif otonomi daerah). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Koperasi*, 9(1), 34–50.
- [10]Yudiatmaja, W. E. (2015). Politisasi Birokrasi: Pola Hubungan Politik dan Birokrasi di Indonesia. In *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 3, Issue 1). JUAN.
- [11]Yudiatmaja, W. E. (2017). Public Service Motivation Differences between Permanent and Contract Employees in the Local Government. *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 33(2), 329–340.