

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Kebijakan dan Teori**

##### **1. Tinjauan Kebijakan**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Pencabutan Permen PAN RB No. 27 Tahun 2019 tentang Uraian Fungsi Organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Tugas Koordinator Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Dalam peraturan ini, ditekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus berfokus pada hasil, dengan penetapan target kinerja yang spesifik dan terukur, dilakukan monitoring berkala, dan penghargaan diberikan kepada PNS yang mencapai prestasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan di dalam BAB III tentang Aspek Perilaku Kepemimpinan didefinisikan Kemampuan dan kemauan pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Dalam dimensi kompetensi manajerial : Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, Pengambilan Keputusan.

Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pariwisata dan

Ekonomi kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Bagian Kelima Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Pasal 21, 22, 23. Yaitu menjelaskan tentang jobdesk yang ditujukan langsung kepada Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi di Kementerian Pariwisata dan Ekonomi kreatif.

## **2. Tinjauan Teori**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Faktanya, manajemen sumber daya manusia memiliki perbedaan yang mencolok jika dibandingkan dengan manajemen sumber daya alam, terutama karena pengaruh yang signifikan dari sifat unik sumber daya manusia dan dinamika perkembangan manusia. Sumber daya manusia mencakup semua individu yang memiliki status sebagai anggota dalam suatu organisasi, di mana setiap individu memainkan peran dan fungsi khusus. Manusia dianggap sebagai inti dan elemen pokok dari sumber daya manusia, dan keberadaannya memiliki peran krusial dalam keberlangsungan perusahaan atau organisasi.

Menurut Edy Sutrisno, manajemen sumber daya manusia adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan optimalisasi sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai sasaran, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Proses ini tidak hanya memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang dibutuhkan, tetapi juga berfokus pada pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Bintoro dan Daryanto menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merujuk pada disiplin ilmu atau metode pengaturan yang efisien dan efektif terhadap hubungan serta peran sumber daya manusia (tenaga kerja) individu. Tujuannya adalah untuk memastikan pemanfaatan optimal sehingga mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat dengan sebaik-

baiknya. Hal ini mencakup pengelolaan hubungan kerja, pengembangan karir, serta peningkatan kesejahteraan karyawan.

Sumber daya manusia memberikan dukungan yang tak tergantikan bagi organisasi melalui kontribusi berupa bakat, hasil karya, kreativitas, motivasi, dan peran nyata yang terlihat dalam berbagai lapisan perusahaan atau organisasi. Keberadaan manusia tidak hanya menjadi unsur esensial, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam memajukan perusahaan menuju tujuan yang diinginkan. Tanpa adanya kehadiran manusia dalam lingkungan perusahaan, mustahil bagi organisasi tersebut untuk mengalami kemajuan dan mencapai tujuannya.

Lebih lanjut, sumber daya manusia adalah agen perubahan yang membawa inovasi dan adaptasi dalam organisasi. Mereka tidak hanya menjalankan tugas-tugas rutin, tetapi juga berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan strategi baru, dan memecahkan masalah yang kompleks. Kreativitas dan motivasi individu berperan penting dalam mengembangkan produk baru, memperbaiki proses kerja, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia harus mampu mengenali dan memanfaatkan potensi setiap individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan profesional. Hal ini termasuk memberikan pelatihan dan pengembangan, menciptakan sistem insentif yang adil, serta membangun budaya kerja yang positif dan inklusif.

Dengan demikian, sumber daya manusia tidak hanya dilihat sebagai aset, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen yang efektif dari sumber daya manusia memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Keberhasilan jangka panjang perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam memanfaatkan dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia.

## **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah meningkatkan produktivitas individu dalam suatu organisasi melalui penerapan sejumlah strategi yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kata lain, manajemen SDM bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sasaran spesifik dari manajemen SDM adalah memastikan tersedianya tenaga kerja yang efisien dan efektif dalam organisasi, sehingga target yang telah diidentifikasi sebelumnya dapat tercapai dengan baik.

Para pemimpin dalam organisasi bekerja melalui kolaborasi dengan orang lain atau bawahan. Oleh karena itu, pemahaman yang baik terhadap konsep-konsep manajemen SDM menjadi sangat krusial. Pemimpin yang efektif harus mampu memahami bagaimana mengelola karyawan dengan baik, termasuk bagaimana merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Efektivitas manajemen SDM sangat bergantung pada kemampuan manajer untuk mencari dan menerapkan metode optimal dalam merekrut dan mengelola karyawan. Hal ini mencakup proses seleksi yang tepat, pelatihan yang sesuai, serta pengembangan karir yang berkelanjutan untuk karyawan.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat tidak hanya memerlukan strategi yang baik tetapi juga pemahaman mendalam terhadap kebutuhan individu dalam organisasi. Setiap karyawan memiliki potensi unik yang perlu diidentifikasi dan dimanfaatkan sepenuhnya. Manajer SDM harus mampu mengenali kelebihan dan kelemahan masing-masing karyawan sehingga mereka dapat ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih produktif dan memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi.

Aspek paling penting dari manajemen SDM adalah manajemen dan

pemanfaatan sumber daya manusia secara menyeluruh dan berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa manajemen SDM tidak hanya fokus pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu, manajemen SDM harus mencakup program pengembangan keterampilan, kesejahteraan karyawan, serta pengelolaan kinerja yang efektif.

Manajemen SDM yang baik akan memastikan bahwa karyawan dapat beroperasi secara optimal, efisien, dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajer SDM harus selalu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan dalam lingkungan kerja, serta selalu mencari cara untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat terus berkembang dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

### **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan Perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia akan mengoptimalkan pengelolaan karyawan melalui berbagai fungsi, termasuk:

#### **1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Pertama-tama, mereka memastikan perencanaan yang tepat terkait kebutuhan sumber daya manusia, yang sesuai dengan strategi organisasi. Ini mencakup penentuan jumlah, kualifikasi, dan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2. Proses Perekrutan dan Seleksi**

Selanjutnya, bagian dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan proses perekrutan dan seleksi karyawan yang memiliki kualitas unggul. Langkah ini melibatkan strategi menarik calon karyawan yang berpotensi, melaksanakan wawancara, serta

melakukan penilaian untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

### 3. Pengembangan Karyawan

Fungsi lainnya mencakup pengembangan karyawan, di mana Manajemen Sumber Daya Manusia menetapkan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Mereka juga bertanggung jawab dalam menyusun jalur karir dan memberikan peluang pengembangan karir yang jelas bagi para karyawan.

## **d. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manfaat manajemen sumber daya manusia (SDM) bagi suatu organisasi sangat besar dan beragam. Dengan tata kelola yang efisien dan strategis, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan mereka, meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja, menekan tingkat perpindahan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Manajemen SDM yang efektif juga membantu organisasi dalam menghadapi perubahan di pasar serta menerapkan strategi bisnis dengan lebih baik.

### 1. Pengembangan Karyawan

Manajemen SDM yang baik mendorong pertumbuhan dan pengembangan karyawan melalui berbagai program pelatihan dan pembinaan. Menurut Gary Dessler, seorang ahli dalam bidang manajemen SDM, pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, tetapi juga membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Pelatihan yang berkelanjutan dan program pengembangan karir yang terstruktur memungkinkan karyawan untuk terus berkembang, menambah nilai bagi diri mereka sendiri dan organisasi.

### 2. Pengelolaan Kinerja

Manajemen kinerja yang efektif menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendorong kinerja yang optimal dari setiap individu dalam organisasi. Michael Armstrong, penulis

"Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines," menyatakan bahwa pengelolaan kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan manajer, menciptakan budaya kinerja tinggi.

### 3. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memastikan bahwa organisasi dapat mengidentifikasi dan merekrut bakat terbaik yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan perusahaan. Menurut Edwin B. Flippo, seorang ahli dalam manajemen personalia, rekrutmen yang tepat sangat penting untuk membangun tim yang kuat dan kompeten, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

### 4. Pengelolaan Konflik

Manajemen SDM yang baik mampu menengahi konflik dengan bijaksana dan adil, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ahli manajemen konflik, Kenneth W. Thomas, berpendapat bahwa pengelolaan konflik yang efektif tidak hanya menyelesaikan perselisihan tetapi juga membangun kepercayaan dan kolaborasi di antara karyawan, yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

### 5. Pemenuhan Kepatuhan Hukum

Manajemen SDM memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur yang berlaku sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Menurut pakar hukum ketenagakerjaan, Richard Carlson, kepatuhan terhadap peraturan hukum membantu organisasi menghindari masalah hukum yang dapat merugikan secara finansial dan reputasi.

### 6. Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Manajemen SDM yang efektif menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung untuk memelihara tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Menurut Frederick Herzberg, dalam teorinya tentang motivasi kerja, kepuasan karyawan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan

produktivitas dan loyalitas karyawan.

#### 7. Perencanaan Suksesi

Mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan dalam organisasi adalah aspek penting dari manajemen SDM. John P. Kotter, seorang ahli dalam bidang kepemimpinan, menekankan bahwa perencanaan suksesi yang baik memastikan kelangsungan operasional jangka panjang dan stabilitas organisasi, bahkan di saat terjadi perubahan kepemimpinan.

#### 8. Kemajuan Organisasi

Manajemen SDM mendorong inovasi, kreativitas, dan kinerja tinggi di semua tingkatan organisasi. Menurut Peter Drucker, seorang pemikir terkemuka dalam manajemen, inovasi dan kreativitas adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan organisasi di pasar yang terus berubah

#### **e. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan multifaktorial, dipengaruhi oleh berbagai aspek yang mencakup pendidikan, pengalaman, kualitas, serta ciri-ciri fisik, mental, dan kepribadian. Pendidikan menjadi landasan penting yang membentuk pemahaman dan pengetahuan seorang pemimpin, memberikan pondasi untuk mengambil keputusan yang informasional dan strategis.

Pengalaman, di sisi lain, membentuk kebijaksanaan praktis pemimpin, memperkaya wawasan mereka melalui situasi-situasi yang dihadapi dan tantangan yang diatasi. Dengan demikian, kombinasi pendidikan dan pengalaman dapat menciptakan pemimpin yang terampil dan terinformasi. Kualitas dan ciri-ciri fisik, mental, serta kepribadian pemimpin juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi kepemimpinan. Kualitas seperti integritas, kepercayaan, dan keadilan dapat membangun fondasi yang kuat untuk kepemimpinan yang efektif.

Ciri-ciri fisik dan mental, seperti ketahanan stres dan kemampuan berpikir kritis, dapat memengaruhi cara seorang pemimpin menghadapi

tekanan dan mengambil keputusan. Kepribadian, dengan karakteristik seperti kepemimpinan yang transformatif atau kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, dapat membentuk cara seorang pemimpin berinteraksi dengan timnya dan mencapai tujuan bersama. Dengan memahami kompleksitas interaksi antara berbagai faktor ini, penelitian terkait dengan kepemimpinan dapat menggambarkan peran utama setiap elemen dalam membentuk pemimpin yang efektif. Sari, V. N. (2023)

Menurut Wirawan (2013) menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah proses persuasi atau contoh dimana seorang individu (atau tim kepemimpinan) membujuk suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang dipegang oleh pemimpin atau dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.

Menurut Wirawan (2013) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. dari definisi ini proses kepemimpinan merupakan fungsi dari pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya.

Menurut Burns, J. M. (2012) Mendefinisikan kepemimpinan sebagai pembaca yang mendorong pengikut untuk bertindak, demi tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai, budaya kerja, motivasi, delegasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan semangat baik pemimpin maupun pengikut. kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik, yang dilakukan oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, berbagai sumber daya ekonomi, politik dan lainnya,

dalam konteks persaingan dan konflik, atau untuk mencapai tujuan secara mandiri atau bersama-sama yang dipegang baik oleh pemimpin maupun pengikutnya.

Menurut Wirawan (2013) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memotivasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya menurut Wirawan (2013) kepemimpinan adalah proses pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Wirawan (2013) juga berpendapat bahwa seorang dalam organisasi bertanggung jawab dalam

mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan intelektual organisasi untuk mengarahkannya menuju tujuan yang tepat.

#### **f. Teori Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya, gaya adalah kebiasaan yang melekat pada seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Stoner (Andiwilaga, 2016:64), gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sementara itu, Thoha (Andiwilaga, 2018:65) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan bisa dilihat dari berbagai sudut pandang. Jika dilihat dari sudut perilaku pemimpin, menurut Tennenbaum dan Schmidt (Sutrisno, 2016:221), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratis hingga demokratis. Mereka berpendapat bahwa sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh cara pemimpin menggunakan kekuasaan dan cara pengikut menggunakan kebebasan.

Menurut Sutrisno (2016:227), jika dilihat dari pendekatan teori perilaku, teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam interaksi tersebut, pengikut yang menganalisis dan memersepsikan apakah mereka akan menerima atau menolak kepemimpinan tersebut.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi: perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas, yang mengutamakan penyelesaian tugas, dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang, yang mengutamakan penciptaan hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

### **g. Peran dan Fungsi Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin atau manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam dan akurat mengenai berbagai aspek yang mempengaruhi kepemimpinan serta kemampuan untuk menunaikan tugasnya dengan efektif demi mencapai tujuan yang diinginkan. Pemahaman ini mencakup pengetahuan tentang faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi gaya dan efektivitas kepemimpinan mereka.

Menurut Robinson, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan mencakup latar belakang sosial, ekonomi, usia, pendidikan, dan masa kerja. Latar belakang sosial dan ekonomi seorang pemimpin dapat mempengaruhi perspektif dan pendekatan mereka dalam menghadapi tantangan, sementara usia dan pendidikan dapat mempengaruhi tingkat kematangan, wawasan, serta kemampuan analitis mereka. Masa kerja atau pengalaman juga memainkan peran penting dalam membentuk keterampilan dan kepercayaan diri pemimpin dalam mengambil keputusan.

Usman H. (2007) menekankan pentingnya perilaku pemimpin dan perlunya pengawasan khusus dalam melakukan pembinaan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin harus diawasi dan dibina untuk memastikan bahwa mereka bertindak sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Pengawasan ini juga membantu dalam memastikan bahwa pemimpin dapat memberikan arahan yang tepat, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Widhianto, A. R. E., & Hasanah, K. (2024) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan termasuk faktor organisasi dan faktor pribadi. Faktor organisasi mencakup struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem yang ada, yang semuanya dapat memengaruhi cara seorang pemimpin beroperasi dan membuat keputusan. Sementara itu, faktor pribadi meliputi karakteristik individu seperti kepribadian, nilai-nilai, dan keterampilan interpersonal yang sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan seseorang.

Secara keseluruhan, untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang

harus mampu memahami dan mengintegrasikan berbagai faktor ini dalam pendekatan kepemimpinannya. Mereka harus terus mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan, memanfaatkan pengalaman mereka, dan mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu yang mereka pimpin. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien.

#### **h. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Dalam Widhianto, A. R. E., & Hasanah, K. (2024) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan diantaranya; Faktor Organisasi dan Faktor Pribadi.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Reitz dalam Rahayu dkk (2017) mencakup berbagai aspek yang saling terkait.

Pertama, kepribadian pemimpin, di mana gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, latar belakang pendidikan, dan harapan pemimpin tersebut.

Kedua, perilaku atasan, yang mencakup harapan dan perilaku mereka yang dapat menjadi acuan bagi seseorang dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

Ketiga, perilaku bawahan, di mana kinerja bawahan dapat mempengaruhi efektivitas dan gaya kepemimpinan atasan, serta pengalaman dan latar belakang pendidikan bawahan turut mempengaruhi jenis kepemimpinan yang diterapkan.

Keempat, harapan dan perilaku rekan kerja, yang mencakup saran dan pendapat yang diberikan oleh rekan kerja yang dapat menentukan efektivitas seorang atasan dan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

Kelima, persyaratan tugas, di mana tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan akan menentukan gaya kepemimpinan atasan. Terakhir, iklim dan kebijakan organisasi, di mana iklim dan kebijakan organisasi berpengaruh terhadap harapan dan perilaku

seluruh anggota organisasi tersebut, yang pada akhirnya akan menentukan gaya kepemimpinan atasan. Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, seorang pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan konteks organisasionalnya.

#### **i. Karakteristik Kepemimpinan**

Enam karakteristik yang berkaitan dengan kepemimpinan menurut Affandi (2018:105) mencakup berbagai aspek yang esensial untuk efektivitas seorang pemimpin.

Pertama, dorongan, di mana seorang pemimpin harus menunjukkan sikap kerja keras dan pantang menyerah, yang berarti mampu menghadapi berbagai tantangan dan rintangan dengan tekad yang kuat serta ketekunan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan dinamis.

Kedua, kehendak untuk memimpin, yang mencakup kemampuan menetapkan visi yang jelas, menginspirasi tim untuk mencapai tujuan tersebut, serta memotivasi anggota tim agar terus bersemangat dan berkomitmen, termasuk dalam membuat keputusan sulit dan mengambil tanggung jawab atas hasilnya.

Ketiga, kejujuran dan integritas, yang merupakan fondasi dari kepemimpinan efektif, di mana pemimpin harus mampu membangun hubungan baik dan rasa saling percaya dengan karyawan melalui sikap dan tindakan yang jujur, berpegang teguh pada prinsip-prinsip etika, dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil.

Keempat, kepercayaan diri, di mana pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi untuk menghilangkan keraguan dari bawahan terhadap kemampuannya, penting dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dan mengambil keputusan cepat dan tepat, serta menyalurkan keyakinan ini kepada timnya.

Kelima, kecerdasan, yang mencakup kemampuan mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data untuk mengambil keputusan tepat, serta mencakup kecerdasan emosional untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain, sehingga dapat merespons situasi

dengan cara yang paling efektif dan strategis. Keenam, pengetahuan mengenai pekerjaan, di mana pemimpin harus memiliki pemahaman yang luas tentang perusahaan, gambaran industri, dan berbagai aspek penting lainnya, termasuk pemahaman mendalam tentang operasional perusahaan, tren pasar, serta tantangan dan peluang di industri, untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan strategis, serta memberikan arahan yang jelas dan informatif kepada timnya.

Dengan menguasai enam karakteristik ini, seorang pemimpin dapat menjalankan perannya dengan lebih efektif dan efisien, sehingga mampu membawa organisasinya menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

#### **j. Pentingnya Kepemimpinan Organisasi Pemerintahan**

Dalam organisasi pemerintahan, pimpinan dipandang sebagai perwakilan organisasi. Hal tersebut, memosisikan pimpinan sebagai orang yang paling berpengaruh (Saleem, et, al., 2020). Maka tidak heran, perilaku kerja pegawai negeri sipil akan cenderung patuh terhadap perintah pimpinan. Fakta ini, menjadi sebuah bukti teoritis, bahwa pentingnya pimpinan di dalam organisasi pemerintahan adalah orang-orang yang memiliki tingkat profesionalitas dan integritas tinggi, sehingga mereka dapat mengajak seluruh pegawainya untuk bersama-sama meningkatkan kinerja guna memajukan organisasi (Meslec, et, al., 2020).

Dalam sebuah teori dijelaskan, keberadaan pimpinan dalam struktur pemerintahan bersifat statis (Weller, et, al., 2020). Artinya, secara tidak tertulis pimpinan adalah orang yang dapat mengendalikan pegawai secara penuh.

Perencanaan yang cermat harus dilakukan untuk memastikan bahwa suatu organisasi dapat mengoptimalkan seluruh sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuannya. Siagian (1994) dalam Mukhtar, A. (2023).

#### **k. Strategi Peningkatan Kualitas Kepemimpinan**

Ambarita, et al. (2016) dalam Syahputra, M. R., & Darmansyah, T. (2020) menjelaskan bahwa Kemampuan seseorang untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai kepemimpinan. Pemimpin tidak hanya mampu

mengarahkan tim atau anggota organisasi menuju tujuan tertentu, tetapi mereka juga memiliki keterampilan interpersonal yang kuat untuk membangun hubungan yang baik dan memperkuat kerja sama. Kepemimpinan yang efektif memungkinkan sebuah organisasi mencapai hasil yang optimal dengan memanfaatkan potensi penuh setiap anggota dan merespons dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu dalam Syahputra, M. R., & Darmansyah, T. (2020) menyimpulkan Kaderisasi kepemimpinan sangat penting untuk memastikan kepemimpinan yang baik dan berkualitas di masa kini dan masa depan. Proses kaderisasi ini diharapkan akan menghasilkan pemimpin yang tidak hanya memiliki kemampuan memimpin, tetapi juga memiliki integritas yang tinggi dan bertanggung jawab atas tanggung jawab mereka.

Mereka memiliki kemampuan untuk menjadi aktor transformasi yang membawa negara menuju arah yang terbebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sambil memperkuat fondasi keadilan dan kesejahteraan untuk semua orang. Maka dapat disimpulkan Langkah penting untuk meningkatkan stabilitas dan kemajuan suatu organisasi atau negara adalah meningkatkan kualitas kepemimpinan. Pertama dan terpenting, perlu ada investasi dalam pembangunan kepemimpinan yang berkelanjutan melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.

Dengan memberikan kesempatan kepada calon pemimpin untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan, organisasi dapat menemukan dan mengembangkan bakat kepemimpinan saat ini serta memperkuat keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan harus dibangun. Ini dapat dicapai dengan mendorong kerja sama antar anggota organisasi, memberikan penghargaan kepada inovasi dan pencapaian, dan menciptakan lingkungan yang terbuka untuk ide-ide dari semua tingkat organisasi. Dengan memperkuat budaya yang mendorong pertumbuhan kepemimpinan, orang akan didorong untuk terus mengembangkan diri mereka sendiri dan mendukung pertumbuhan orang lain.

Terakhir, kepemimpinan harus menetapkan standar integritas dan etika yang tinggi. Pemimpin yang jujur akan membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan prinsip moral dalam penilaian dan pembinaan kepemimpinan dan menerapkan sanksi tegas terhadap pelanggaran etika. Organisasi dapat mencegah praktik negatif seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan menjaga integritas kepemimpinan. Mereka juga dapat menciptakan lingkungan yang produktif dan sehat. Kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seseorang yang memimpin untuk mempengaruhi tingkah laku individu lainnya. Gaya Kepemimpinan dipilih oleh seorang pemimpin berdasarkan pada kemampuan dan karakteristik pribadinya. Marzuki. (2002). Dalam Vahera, D., dan Onsardi, O. (2001).

Pola tingkah laku kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi antara pemimpin dengan kemampuannya dalam menjalankan peran kepemimpinan. Moehariono (2012). Dalam Vahera, D., dan Onsardi, O. (2021). Gaya Kepemimpinan memiliki peran yang lebih penting dalam mencapai kepemimpinan yang efektif. Kualitas seorang pemimpin dalam mengambil tanggung jawab dan membuat keputusan memiliki signifikansi yang besar. Untuk sukses, seorang pemimpin perlu memiliki pemahaman yang baik tentang filosofi kepemimpinan yang cocok untuk bisnis atau situasi yang sedang dihadapi. Muktamar, A., et al. (2024). Muktamar, A., et al. (2024) menjelaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai serta mendorong tingkat motivasi yang tinggi, yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas.

## **1. Tipe Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan sendiri memiliki beberapa kategori diantaranya:

### **1. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya Kepemimpinan Demokratis melibatkan kemampuan guna mempengaruhi individu lain sehingga mereka mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati, dengan semua kegiatan yang telah dilakukan dan ditentukan bersama oleh pimpinan dan bawahan. Sanjani (2018). Dalam Haryani, et al. (2022)

### **2. Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Gaya Kepemimpinan Otokratis, semua keputusan dan kebijakan dan kebijakan berasal langsung dari pemimpin dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pemimpin dengan model ini juga dikenal karena dedikasinya, ketekunan, kecermatan dan keteraturan dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Mereka mematuhi peraturan dengan ketat dan mengharapkan anggota tim guna mematuhi instruksi mereka dengan tunduk. Haryani, et al. (2022)

### **3. Gaya Kepemimpinan Birokratis**

Gaya Kepemimpinan Birokratis dikenal karena penekanan yang kuat pada pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan, baik bagi pemimpin maupun anggota timnya. Dalam konteks ini, aturan dan prosedur menjadi prioritas utama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Bakti, dan Elwan. (2012). Dalam Haryani (2022).

### **4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Gaya Kepemimpinan Kharismatik ditandai oleh daya tarik dan kharisma yang istimewa, sehingga mereka berhasil menarik sejumlah besar pengikut berasal dari keyakinan yang mereka miliki terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang

diperoleh dari kekuatan yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat ikatan antara pemimpin dan pengikut, memperkuat otoritas dan pengaruh pemimpin dalam kelompok atau organisasi. Ramadhona. (2019). Dalam Haryani. (2022).

#### 5. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah jenis kepemimpinan dimana pemimpin berupaya menginspirasi para pegawai untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi atau instansi daripada tujuan individu mereka sendiri. Haryani. (2022)

#### 6. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Awaru. (2015). Dalam Haryani. (2022). Menjelaskan dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hasil Kinerja Guru” bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru, karena kedua gaya kepemimpinan transaksional ternyata dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini karena setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat diselesaikan dan dijalankan sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya.

Wahyudi, A. dan Suryono, J. (2012) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah standar perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika mereka berupaya mempengaruhi tindakan orang lain. Sedangkan menurut Agustin, et al. (2019) dalam Febrian, W. D., et al. (2023) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang menggambarkan pola perilaku yang diterapkan oleh seseorang dalam upaya mempengaruhi perilaku orang lain. Ini mencakup berbagai aspek seperti komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan interaksi sosial yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota tim atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan bukan hanya tentang bagaimana seseorang memimpin, tetapi juga bagaimana cara mereka mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain menuju

pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi anak buahnya. Pola ini dapat dilihat dari cara pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, memotivasi, dan mengarahkan anak buahnya untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan kinerja anak buah untuk mencapai tujuan organisasi. Nurjaya., et al. (2020). Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting dalam perjalanan seorang pemimpin untuk mencapai tujuannya. Dengan memahami berbagai gaya kepemimpinan, memilih gaya yang tepat, dan mengembangkan kemampuan beradaptasi, seorang pemimpin dapat mengantarkan organisasinya menuju kejayaan. Prasetyo (2006) dalam Rohaeni, H. (2016)

Dale (2012) dalam Hamidi (2020) Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting dalam perjalanan seorang pemimpin untuk mencapai tujuannya. Dengan memahami berbagai gaya kepemimpinan, memilih gaya yang tepat, dan mengembangkan kemampuan beradaptasi, seorang pemimpin dapat mengantarkan organisasinya menuju kejayaan. Sedangkan menurut Indryani, D. W. (2016) Gaya kepemimpinan mencakup metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan tindakan karyawan agar bekerja secara kolaboratif dan efisien guna mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan sangat berkaitan dengan kinerja karyawan dan memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi aktivitas yang terorganisir di dalam kelompok kerja suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Aisah, S. N., dan Wardani. R. (2020).

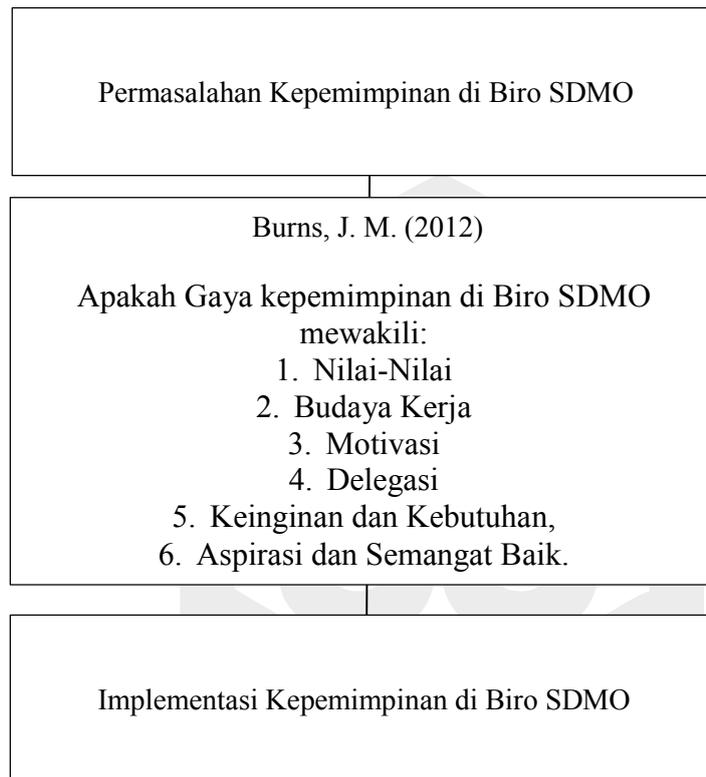
Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang dipilih dan diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, emosi, sikap, dan tindakan para anggota organisasi atau bawahannya. Ini mencakup berbagai tindakan dan interaksi yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan membimbing anggota tim menuju pencapaian tujuan bersama. Nawani. (2003).

Dalam Syaiyid, E., et al. (2013) Gaya kepemimpinan merupakan seperangkat norma atau prinsip perilaku yang dipraktikkan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota-anggotanya secara efektif. Ini mencakup berbagai nilai dan tindakan yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk menginspirasi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim atau organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Dengan memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan anggota timnya. Adam. (2021). Dalam Pratiwi, N. M., dan Manafe, L. A. (2022).

## **B. Konsep Kunci**

Menurut Burns, J. M. (2012) Kepemimpinan didefinisikan sebagai pembaca yang mendorong pengikut untuk bertindak, demi tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai, budaya kerja, motivasi, delegasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan semangat baik pemimpin maupun pengikut. Kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik, yang dilakukan oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, berbagai sumber daya ekonomi, politik dan lainnya. Dalam konteks persaingan dan konflik, atau untuk mencapai tujuan secara mandiri atau bersama-sama yang dipegang baik oleh pemimpin maupun pengikutnya.

### C. Kerangka Berpikir



Kepemimpinan di Biro SDMO mengalami beberapa permasalahan yang berdampak terhadap beberapa pegawai yang belum memenuhi sasaran kinerja pegawai, untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penelitian mengenai kepemimpinan dengan menggunakan teori dari Burns, J. M. (2012) untuk melihat apakah Nilai-Nilai Budaya Kerja, Motivasi, Delegasi, Keinginan dan Kebutuhan, Aspirasi dan Semangat Baik yang dilakukan oleh pemimpin. Hal-hal tersebut perlu dilihat apakah aspek-aspek tersebut sudah diimplementasikan oleh kepemimpinan yang dilakukan oleh Biro SDMO.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan yang fokus pada pengumpulan data dalam latar alamiah, yang berarti penelitian ini dilakukan di lingkungan yang alami tanpa manipulasi atau kontrol dari peneliti. Metode ini mengandalkan interaksi langsung dengan objek penelitian dan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya. Peneliti kualitatif harus memiliki minat yang kuat terhadap fenomena yang diteliti dan berusaha memahami konteks sosial dan budaya di mana fenomena tersebut terjadi.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk menafsirkan dan memahami fenomena yang terjadi dari perspektif mereka yang terlibat langsung dalam situasi tersebut. Peneliti mencoba untuk menangkap makna yang terkandung dalam interaksi sosial, perilaku, persepsi, dan pengalaman individu atau kelompok. Ini melibatkan penggunaan berbagai metode dan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan gambaran yang mendalam dan komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Menurut Lexy J. Moleong (2017), penelitian kualitatif adalah usaha untuk menyajikan dunia sosial dan perspektif yang ada di dalamnya dari sudut pandang konsep, perilaku, persepsi, dan isu-isu yang dihadapi oleh manusia yang diteliti. Pendekatan ini tidak hanya menggambarkan apa yang terjadi, tetapi juga mencoba untuk memahami alasan di balik fenomena tersebut dan bagaimana individu memberikan makna pada pengalaman mereka.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif umumnya adalah pendekatan deskriptif, yang berarti data yang dikumpulkan bukan dalam bentuk angka atau statistik, melainkan dalam bentuk narasi atau deskripsi yang kaya akan detail. Data tersebut diperoleh melalui teknik-teknik seperti wawancara mendalam, di mana peneliti berbicara langsung dengan partisipan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pandangan dan pengalaman mereka. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk mengamati perilaku dan interaksi dalam konteks alamiahnya, sementara catatan

lapangan membantu dalam mencatat setiap detail penting yang terjadi selama penelitian.

Selain itu, dokumen pribadi seperti dokumen resmi juga menjadi sumber data penting dalam penelitian kualitatif. Semua data ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang muncul, dengan tujuan memberikan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang fenomena yang diteliti.

Secara keseluruhan, penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan yang komprehensif dan mendalam dalam memahami kompleksitas fenomena sosial dan budaya dari perspektif mereka yang mengalaminya secara langsung. Peneliti kualitatif harus bersikap reflektif, kritis, dan terbuka terhadap berbagai kemungkinan interpretasi untuk menghasilkan pemahaman yang kaya dan bermakna tentang dunia sosial yang diteliti.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang berada di Jl. Medan Merdeka Barat No. 17, RT/RW 02/03, Gambir, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Pusat 10110, Indonesia.

Adapun Pemilihan lokus ini didasarkan atas beberapa pertimbangan yaitu :

1. Penelitian seperti ini belum pernah dan belum ada di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
2. Lokasi penelitian ini mudah dijangkau
3. Peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai tentang kepemimpinan di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang valid dan relevan, yang sangat penting untuk mencapai tujuan penelitian secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, sumber data serta teknik pengumpulan data disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian yang spesifik, yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, khususnya dalam Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

Proses pengumpulan data melibatkan berbagai metode yang dirancang untuk mendapatkan gambaran yang akurat dan menyeluruh tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ini termasuk, namun tidak terbatas pada, wawancara mendalam dengan para pemimpin dan staf di biro tersebut, penyebaran kuesioner kepada karyawan untuk mengukur persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan yang ada, serta analisis dokumen dan laporan internal yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

Pemilihan sumber data dalam penelitian ini dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya relevan tetapi juga representatif dari keseluruhan populasi yang diteliti. Data primer diperoleh langsung dari responden yang berinteraksi sehari-hari dengan pemimpin di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, sementara data sekunder diambil dari dokumen-dokumen resmi dan laporan tahunan yang memberikan konteks lebih luas terhadap temuan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup pendekatan kualitatif untuk memberikan pandangan yang komprehensif. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk menggali informasi lebih dalam mengenai pengalaman dan pandangan subjektif responden, sementara kuesioner yang disebar dalam skala luas memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik untuk mendapatkan pola-pola yang lebih umum.

Dengan menggunakan berbagai sumber data dan teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian, peneliti berharap dapat

menghasilkan temuan yang akurat dan bermanfaat, yang tidak hanya menggambarkan gaya kepemimpinan yang digunakan tetapi juga memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang efektivitas dan dampaknya terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan di Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, khususnya di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi rekomendasi praktis untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dalam praktik kepemimpinan dan manajemen di biro tersebut.

### 1. Wawancara Mendalam

Dalam wawancara mendalam penulis memiliki pedoman wawancara sehingga pertanyaan yang akan diberikan akan mengacu kepada implementasi Gaya Kepemimpinan di Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif khususnya Gaya Kepemimpinan yang diimplementasikan oleh Kepala BSDMO, sedangkan untuk *key informant* guna mendapatkan informasi terkait Gaya Kepemimpinan yang diimplementasikan Kepala BSDMO:

- a. Assessor SDM Aparatur Ahli Madya
- b. Analis SDM Aparatur Ahli Madya
- c. Analis SDM Aparatur Ahli Muda
- d. Analis SDM Aparatur Ahli Pertama
- e. Analis Perencanaan SDM

Karena, *key informant* tersebut memiliki pengetahuan mendalam tentang topik atau fenomena yang diteliti. *Key informant* tersebut pegawai yang terlibat langsung atau memiliki pengalaman luas dalam bidang tersebut sehingga bisa memberikan wawasan yang lebih kaya dan mendalam.

### 2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2018) Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka, dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dalam hal ini segala dokumen yang berkaitan dengan analisis kepemimpinan.

### **3. Observasi**

Esterberg, K.G. (2002) mengungkapkan di saat kita fokus dalam melakukan observasi, kita akan melihat lebih banyak. Di dalam penelitian kualitatif, kita harus melatih diri untuk melihat atau untuk mengobservasi. Observasi merupakan cara untuk memperhatikan secara mendalam. Dalam penelitian observasi, peneliti memainkan peran yang lebih menonjol dibandingkan dari peran lain dalam melakukan penelitian, biasanya para peneliti yang menggunakan penelitian observasi mengadaptasikan diri pada waktu yang relatif lebih panjang di dalam lingkungan tertentu guna mengenal lingkungannya secara mendalam Esterberg, K.G. (2002)

### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan pedoman tertulis tentang wawancara, atau pengamatan, atau daftar pertanyaan yang kemudian disiapkan untuk mendapatkan informasi dari responden, Golo (2002).

Penelitian kualitatif mengandalkan kemampuan peneliti sebagai instrumen utama penelitian. Hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan Bachri (2010), Permasalahan yang akan dibahas di dalam penelitian ini mengenai budaya organisasi dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa pedoman wawancara dan hasil observasi, untuk membantu pelaksanaan tersebut peneliti menggunakan alat bantu berupa rekaman suara. Permasalahan yang akan dibahas didalam penelitian ini mengenai kepemimpinan di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

### **E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Hasil dari wawancara mendalam, dan observasi akan dianalisis dengan memperhatikan Gaya Kepemimpinan yang diimplementasikan oleh Kepala

Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan pengaruhnya terhadap kinerja para pegawai yang berada di bawah Pemimpin Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Selain itu

perbandingan data akan dilakukan demi menemukan hasil dari kesamaan informasi yang diberikan oleh key informant, hal ini dilaksanakan guna mendapatkan konklusi dari informasi yang diperoleh oleh penulis.

a) Data Reduction (Reduksi Data)

Pada reduksi data akan dilakukan pemilahan/penyederhanaan data yang telah diperoleh dari wawancara dan telaah dokumen. Reduksi data dilakukan dengan memilih data yang dibutuhkan untuk penelitian dan data yang akan dibuang.

b) Data Display (Penyajian Data)

Kemudian data yang telah dipilah akan diorganisir dan disajikan dalam bentuk narasi, tabel, grafik, maupun gambar. Penyajian data dilakukan guna memperjelas data penelitian dan memudahkan pembaca memahami isi penelitian.

c) Drawing and Verifying Conclusions

Data yang telah melalui tahap reduksi dan penyajian data akan menghasilkan suatu kesimpulan dari penelitian yang akan menjawab rumusan masalah penelitian.

## **F. Pengujian Keabsahan Data**

Setelah dilaksanakannya wawancara dan telaah dokumen maka data harus diolah guna mengetahui ke-valid-an data. Data yang telah diperoleh melalui wawancara akan diolah berawal dengan penyusunan transkrip wawancara secara verbatim (kata demi kata, apa adanya) dan akan diolah melalui beberapa tahap lagi sebelum data tersebut dapat mencapai pembahasan dan kesimpulan.

*Triangulation*, yaitu pengecekan ini akan dilakukan antara hasil informasi yang diberikan oleh informan wawancara, dengan pengecekan kesesuaian antara hasil yang diperoleh melalui pendapat ahli.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif**

Peraturan Presiden Nomor 69 Tahun 2019 tentang Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah mengubah Kementerian Pariwisata pada Kabinet Kerja menjadi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dalam Kabinet Indonesia Maju 2019-2020. Kemenparekraf RI berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pariwisata, dan tugas pemerintahan di bidang ekonomi kreatif, sebagai bagian dari tujuan pembangunan nasional.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, sebelumnya bernama "Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi" pada periode 1983-1988, dengan menterinya saat itu adalah Achmad Tahir. Selanjutnya, dalam perjalanan tata kelola pemerintahan Republik Indonesia, nama kementerian ini berganti nama menjadi:

- Departemen Pariwisata, Seni, dan Budaya (Depparsenibud) (1998–1999)
- Kementerian Negara Pariwisata, dan Kesenian (Kemengparsen) (1999–2001)
- Kementerian Negara Kebudayaan, dan Pariwisata (Kemenegbudpar) (2001–2005)
- Departemen Kebudayaan, dan Pariwisata (Depbudpar) (2005–2009)
- Kementerian Kebudayaan, dan Pariwisata (Kemenbudpar) (2009–2011)
- Kementerian Pariwisata (Kemenpar) (2014–2019)
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) (2011–2014) dan (2019–sekarang).

Bekraf merupakan badan yang berada satu level di bawah kementerian, dan berfungsi memperkuat sektor ekonomi kreatif, termasuk perlindungan bagi karya kreatif seniman Indonesia. Kemudian mulai 2019, Presiden Joko Widodo kembali melebur Bekraf dengan Kementerian Pariwisata.

### **a. Tugas dan Fungsi**

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif /Kepala BadanPariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang selanjutnya disebut Kementerian/Badan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pariwisata dan tugas pemerintahan di bidang ekonomi kreatif.

Dalam melaksanakan tugas Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- b. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan sumber daya, kelembagaan, destinasi, infrastruktur, industri, investasi, pemasaran, produkwisata dan penyelenggaraan kegiatan, serta ekonomi digital dan produk kreatif di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- c. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- d. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. Penyusunan rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional dan rencanainduk ekonomi kreatif;
- g. Pengelolaan data dan informasi di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- h. Pembinaan, pemberian, dan pelaksanaan dukungan yang bersifat administrasi dansubstantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian/Badan;

- i. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian/Badan;
- j. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian/Badan; dan
- k. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian/Badan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dibentuk berdasarkan Perpres Nomor 96 Tahun 2019 tentang Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Pasal 4 Perpres Nomor 96 tahun 2019 menyatakan tugas Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pariwisata dan tugas pemerintahan di bidang ekonomi kreatif untuk membantu presiden menyelenggarakan pemerintahan negara.

Pasal 5 Perpres Nomor 96 tahun 2019 menyatakan fungsi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif adalah:

- Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif;
- Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
- Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif; dan
- Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

**b. Destinasi Wisata Dunia dan Ekonomi Kreatif Sebagai Pilar Perekonomian Masa Depan**

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memiliki visi menjadikan Indonesia sebagai negara tujuan pariwisata kelas dunia. Untuk itu, Kemenparekraf memiliki misi mengembangkan destinasi pariwisata kelas dunia dan melakukan pemasaran dengan berorientasi kepada wisatawan.

Selain itu, Kemenparekraf juga fokus pada pengembangan lingkungan dan kapasitas industri pariwisata di Indonesia yang berdaya saing tinggi. Sementara di bidang ekonomi kreatif, sektor yang disebut menjadi tulang punggung negara, Kemenparekraf memiliki tugas untuk mensinergikan kerja sama antara para inventor dengan investor.

Kemenparekraf juga memperkuat kemampuan industri kreatif untuk bersaing dengan produk-produk ekonomi kreatif impor, serta mempromosikan berbagai jenis produk ekonomi kreatif Indonesia, sehingga mampu mendorong tumbuhnya pelaku ekonomi kreatif lainnya yang dapat mendukung ekonomi regional dan nasional.

**c. Visi dan Misi**

a. Visi:

Terwujudnya informasi hukum berupa peraturan perundang-undangan dan produk hukum lainnya bidang kepariwisataan dan ekonomi kreatif yang lengkap, akurat, mudah dan cepat guna menunjang pembangunan pariwisata dan ekonomi kreatif secara nasional.

b. Misi:

1. Memberikan pelayanan dan kemudahan akses atas informasi hukum bidang kepariwisataan dan ekonomi kreatif dalam rangka mendukung terwujudnya e- government Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
2. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran hukum bagi stakeholder terhadap peraturan perundang undangan bidang kepariwisataan dan ekonomi kreatif.

d. **Struktur dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif**



Gambar 4. 1 Struktur dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

Sumber: web Kemenparekraf (2024)

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memiliki struktur organisasi yang lengkap dan terkoordinasi. Penyusunan organisasi dan tata kerja Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif bertumpu pada prinsip birokrasi yang sederhana. Namun memiliki kinerja yang efektif dan efisien serta optimal dalam menjalankan tugasnya. Susunan struktur organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif terdiri dari:

- Sekretariat Kementerian/Sekretariat Utama;
- Deputi Bidang Kebijakan Strategis;
- Deputi Bidang Sumber Daya dan Kelembagaan;
- Deputi Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur;
- Deputi Bidang Industri dan Investasi;
- Deputi Bidang Pemasaran;

- g. Deputi Bidang Produk Wisata dan Penyelenggara Kegiatan (Events);
- h. Deputi Bidang Ekonomi Digital dan Produk Kreatif;
- i. Inspektorat Utama;
- j. Staf Ahli Bidang Reformasi Birokrasi dan Regulasi;
- k. Staf Ahli Bidang Pembangunan Berkelanjutan dan Konservasi;
- l. Staf Ahli Bidang Pengembangan Usaha;
- m. Staf Ahli Bidang Inovasi dan Kreativitas;
- n. Staf Ahli Bidang Manajemen Krisis;
- o. Pusat Data dan Sistem Informasi; dan
- p. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;

Masing-masing unit organisasi memiliki kedudukan, tugas dan fungsi, serta bertanggung jawab kepada Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memiliki visi menjadikan Indonesia sebagai negara tujuan pariwisata kelas dunia. Untuk itu, kemenparekraf memiliki misi mengembangkan destinasi pariwisata kelas dunia dan melakukan pemasaran dengan berorientasi kepada wisatawan. Selain itu, kemenparekraf juga fokus pada pengembangan lingkungan dan kapasitas industri pariwisata di Indonesia yang berdaya saing tinggi.

Sementara di bidang ekonomi kreatif, sektor yang disebut menjadi tulang punggung negara, kemenparekraf memiliki tugas untuk mensinergikan kerja sama antara para inventor dengan investor. Kemenparekraf juga memperkuat kemampuan industri kreatif untuk bersaing dengan produk-produk ekonomi kreatif impor, serta mempromosikan berbagai jenis produk ekonomi kreatif Indonesia, sehingga mampu mendorong tumbuhnya pelaku ekonomi kreatif lainnya yang dapat mendukung ekonomi regional dan nasional.

### **a. Tugas dan Fungsi**

Sekretariat Kementerian/Sekretariat Utama mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di Kementerian/Badan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, Sekretariat Kementerian/Sekretariat Utama menyelenggarakan fungsi:

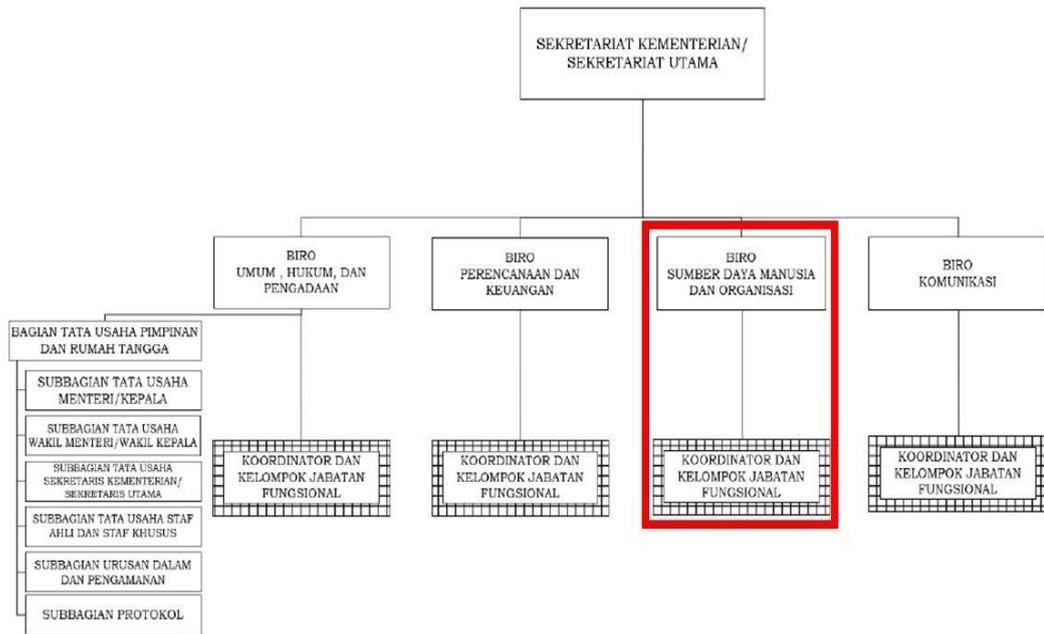
1. Koordinasi kegiatan Kementerian/Badan;
2. Koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran Kementerian/Badan;
3. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi Kementerian/Badan;
4. Pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana;
5. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan serta pelaksanaan advokasi hukum;
6. Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara dan layanan pengadaan barang/jasa; dan
7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri/Kepala.

### **b. Susunan Organisasi**

Sekretariat Kementerian/Sekretariat Utama terdiri atas:

1. Biro Umum, Hukum, dan Pengadaan;
2. Biro Perencanaan dan Keuangan;
3. Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi; dan
4. Biro Komunikasi.

### 3. Biro Sumber Daya dan Organisasi



Gambar 4. 2 Struktur Biro Sumber Daya dan Organisasi  
Sumber: web kemenparekraf (2024)

Tugas dan Fungsi Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif :

#### 1. Tugas BSDMO :

Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan perencanaan dan pengadaan, pembinaan disiplin, mutasi, administrasi sumber daya manusia aparatur, administrasi jabatan fungsional, pengembangan karir, kompetensi, manajemen talenta, manajemen kinerja, pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana, dan koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi, serta pelaksanaan urusan administrasi Biro.

2. Dalam melaksanakan tugas, Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi menyelenggarakan fungsi:

- a) Perencanaan, pengadaan, dan pembinaan disiplin sumber daya manusia aparatur;
- b) Mutasi, administrasi sumber daya manusia aparatur, dan administrasi jabatan fungsional;

- c) Pengembangan karier, kompetensi, manajemen talenta, dan manajemen kinerja;
- d) Pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana;
- e) Koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
- f) Pelaksanaan urusan administrasi Biro.

### **3. Sekretariat Utama**

Sekretariat Utama Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, yang selanjutnya disebut sebagai Sekretariat Kementerian/Sekretariat Utama, merupakan elemen kunci yang membantu pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, dengan tugas mengkoordinasikan berbagai kegiatan administratif dan operasional di lingkungan kementerian termasuk pengelolaan surat-menyurat, arsip, dan dokumentasi penting, memainkan peran penting dalam membantu perumusan dan pengembangan kebijakan strategis, mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan, melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kebijakan untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai rencana dan mencapai target, bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas untuk memastikan penggunaan yang efisien dan efektif, mengelola hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan termasuk media, masyarakat, dan instansi pemerintah lainnya untuk menyampaikan informasi terkait kebijakan dan program kementerian, dipimpin oleh seorang Sekretaris Kementerian/Sekretaris Utama yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri/Kepala Badan, dengan beberapa biro di bawahnya yang memiliki tugas dan fungsi spesifik seperti Biro Perencanaan dan Keuangan yang mengelola perencanaan strategis dan pengelolaan keuangan, Biro Organisasi dan Tata Laksana yang bertanggung jawab atas pengembangan organisasi dan tata kelola, Biro Kepegawaian yang mengelola sumber daya manusia termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta Biro Umum yang mengurus logistik, pengadaan barang dan jasa.

## B. Pembahasan

### 1. Gaya kepemimpinan

Berbagai pendapat mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para pimpinan di Biro SDMO berbeda-beda namun gaya kepemimpinan Pemimpin SDMO termasuk ke dalam kepemimpinan yang baik, beliau menerapkan pendekatan yang demokratis dalam memimpin. Pak Yosafat menggambarkan bahwa Pemimpin di Biro SDMO sangat terbuka terhadap saran dan masukan dari seluruh staf, dengan fokus pada kemajuan organisasi.

*“Jadi Pak Karo itu sebagai pemimpin simpatinya cukup demokratis Bisa terima saran, terima masukan dari staf mana aja Yang penting kan untuk kemajuan organisasi, kemajuan instansi aja Kira-kira yang paling baik gimana Pak Karo sih terima aja kalau ada masukan Cuman memang need lah lagi kalau misalkan itu sudah keputusan tepat Atau udah emang langkahyang tepat untuk keuntungan satu organisas.” – Pak Yosafat*

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat dari Pak Yudha yang menambahkan bahwa Pemimpin di Biro SDMO juga menerima aspirasi dari bawahannya, terutama dalam menangani isu-isu terkait pegawai honorer dan lain-lain.

*“Kalau secara umum di Kemenparekraf ya Tiap unit kerja tuh punya Gaya kepemimpinan beda-beda tergantung tergantung leader dari si unit kerjanya Cuman kalau misalkan di Biro SDMO sendiri Pak Taro itu cenderung Orangnya cenderung tipe orang yang Diplomatis lah, artinya Dalam memecahkan segala sesuatu tuh Sering ngajak berembuk gitu Kemudian juga dia bukan tipe yang Apa namanya Terlalu saklep juga gitu Demokratis juga. pak karo juga demokratis dalam memimpin soalnya karena pak karo tergolong baru terjun ke dunia kepegawaian terima masukan dari siapapun khususnya bawahan cukup didenger tuh, nerima aspirasi itu nerima banget kalo misalnya kerjaan seputar pegawai dinilai perlu kalo disampein ke pak karo pasti diterima dan didahului apalagi kan di kepegawaian kan tergolongnya pelayanan kepegawaian kemenparekraf pasti mendahulukan kepentingan instansi kaya seperti sekarang lagi jadi konsen utama nya itu pegawai honorer parekraf diselesaikan kontraknya bakal selesai ribuan orang bakal selesai desember 2024 ini gaboleh diperpanjang nah terus krn arahan presiden juga dan pak karo juga jadi untuk tes CPNS P3K diusahakan semua tenaga honorer dialokasikan buat masuk formasi di prioritaskan di parekraf jangan sampai ada pegawai yang terlewat.” – Pak Yudha.*

Dalam memberikan tugas, berdasarkan hasil observasi peneliti Pemimpin di BiroSDMO memberi suatu tugas sesuai dengan kapasitas para pegawainya,

halitu diperjelas dengan pendapat dari Ibu Rahma yang menyatakan bahwa Pemimpin di Biro SDMO membagi tugas sesuai dengan kompetensi masing-masing pegawai.

*“Kalau dari gaya kepemimpinan di sini ya, dari para pejabat di sini khususnya kepala Biro SDM, beliau memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, artinya beliau membagi tugas kepada seluruh tim yang ada di Biro SDM sesuai dengan tugas fungsi dan juga kompetensi masing-masing pegawai. Jadi boleh dibilang beliau mendelegasikan pekerjaan itu sesuai kompetensinya dan tentu saja hasilnya akan beliau pantau, beliau evaluasi terhadap kinerja masing-masing individu.” – Ibu Rahma*

Dalam gaya kepemimpinannya yang demokratis, Pemimpin di Biro SDMO membentuk pengelola pegawai dan membentuk kesekretariatan yang diketuai oleh ketua tim untuk kemudian masing-masing dari mereka mendukung program Biro SDMO

*“sebetulnya kalau fungsi dari kesekretariatan kami itu sebagai orkestrasinya. Kami para pengelola pegawai antar Taman Biro SDMO membentuk para PIC-PIC. Jadi PIC dari masing-masing unit kerja yang bertanggung jawab untuk membidangi tugas dan fungsi yang ada di para ketua tim Biro SDMO. Itu sebagai pendukung indikator kinerja utama pimpinan. Dimana capaian-capaian itu setiap minggu kita report. Kan ada yang namanya laporan manajemen mingguan. Terus ada juga penyiapan bahan rapat terbatas dan rapat pimpinan. Itu dari para pelaksana dimana bukan pelaksana dalam apian staff tapi pelaksana itu di bawah layar eselon 2. Eselon 2 itu meskipun sebagai ketua tim itu melaksanakan tugas-tugas dari pimpinan jabatan pimpinan tinggi pratama. JPT dan JPT pratama dan JPT madya. Jadi tidak ada lagi istilahnya sebagai eselon 1 dan 2. Karena ketika Biro-Biro sebagai pimpinan eselon 2 atau eselon 1 itu statusnya selaku jabatan pimpinan tinggi pratama dan pimpinan tinggi madya. Itu eselon 1 dan 2.” – Pak Rivai*

Gaya kepemimpinan, Pemimpin di Biro SDMO juga komunikatif dan terbuka, hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Siam yang menyoroti komunikasi terbuka dan kolaboratif yang dipraktikkan oleh Pemimpin di Biro SDMO, hal tersebut dapat memungkinkan pengembangan ide-ide baru dan memperluas wawasan tim. Dengan demikian, Pemimpin di Biro SDMO dalam gaya kepemimpinannya yang demokratis terlihat sebagai pemimpin yang mendengarkan, terbuka, dan mempromosikan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan responsif.

*“Kalau melihat kepemimpinan Pak Karo ya, dia paling komunikasi di kita kan berkala rapat, rutin secara berkala Terus, ya kalau ada kendala semuadisampaikan di situ Itu apa aja yang di, ini apa ya gayanya dia, ya lebih kebanyakan sharing Demokratis ya Apa ya, kalau kayak gitu juga dibilangnya demokratis ya Masuk juga Ya bisa, karena kan tipikalnya yang dia juga maumengembangkan kita gitu Kita pun diarahkan biar mengembangkan pendapat kita apa Terus dia juga menyampaikan yang di luar kebiasaan SDMO pun Itu jadi biar kita nggak stuck atau nggak terbatas dengan rutinitas yang di SDMO aja Kita pun bisa sharing Itu sih kalau yang rutin ya Terus kalau yang buat di internal, kalau buat membangun komunikasi yang di internal sih biasanya bukan gitu.” – Ibu Siam*

## **2. Kepemimpinan Terhadap Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beragam pegawai di Biro SDM, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi dan komunikasi terbuka di lingkungan tersebut telah mencapai tingkat yang memadai dan berpengaruh terhadap budaya kerja yang terbuka. Hal tersebut dilihat dari rapat mingguan yang menjadi salah satu bentuk nyata dari budaya kerja dengan komunikasi terbuka, selain itu para pemimpin di Biro SDM termasuk Pemimpin di Biro SDMO sangat aktif dalam mendukung kolaborasi dengan mengajak diskusi, memberikan bimbingan, dan mencari solusi atas kendala-kendala yang muncul. Selain itu, praktik perencanaan program melalui sosialisasi, pembekalan, dan penggunaan media digital juga menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat budaya kerja yang mendukung kolaborasi di Biro SDM.

*“Kalau untuk kolaborasi dan komunikasi terbuka sih itu cukup mendukungnya Disitulah kan setiap minggu tuh ada rapat satu Biro gitu Jadi masing- masing ngasih laporan, ngasih masukan Jadi masih untuk kolaborasi cukupjalan.” – Pak Yosafat*

*“Kalau untuk mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka ya Seperti yang sudah saya bilang tadi gitu Kalau Pak Karo tuh cenderung Dalam menentukan segala sesuatu tuh Sering mengajak jajaran dibawahnya gitu Untuk berembuk gitu Terus juga dalam kaitan Misalkan kinerja pegawai gitu Beliau juga gak jarang juga sih Sering ngajak, memberikan bimbingankinerja Kepada pegawai buat yang Mungkin masih kurang-kurang Atau mungkin perlu ditingkatkan gitu.” – Pak Yudha*

*“Sejauh mana pemimpin di Biro SDM menciptakan budaya kerja yang*

*mendukung kolaborasi. Caranya ini beliau melakukan rapat secara rutin bagi pegawai yang ada di Biro SDM. Dari rapat yang diselenggarakan itu, beliau akan menanyakan bagaimana progres pekerjaan kami, kemudian beliau akan menanyakan kendala-kendala yang dihadapi, dan jika ada kendala harus di-share ke beliau dan nanti akan dicarikan solusinya yang terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah didelegasikan.” – Ibu Rahma*

*“Kami dengan melakukan perencanaan di tahun anggaran yang akan berjalan di tahun depan biasanya kita diminta untuk menyusun sebuah program. Program itu tidak lain untuk berkolaborasi, untuk sukseskan program-program kerja yang ada pada indikator pimpinan jabatan pimpinan. Di dalamnya kita mengadakan sosialisasi, terus kita memberikan informasi yang bisa disampaikan kepada para pengelola, bisa disampaikan ke seluruh pegawai. Dengan media ada yang dengan kita mengundang para pengelola pegawai atau kita menginformasikan langsung kepada seluruh pegawai melalui aplikasi yang kita punya. Melalui sistem informasi kepegawaian, dimana kita sering menginformasikan bahwa program di Kemendagri, terutama yang terkait dengan kepegawaian yang memang harus diketahui oleh seluruh pegawai kita informasikan melalui sistem informasi kepegawaian. Jadi, para pemimpin ini melihat tingkat urgensinya. Jadi, ketika kita berkolaborasi dengan mereka, itu metode- metode gaya kepemimpinan dengan memberikan informasi yang apa namanya berkelanjutan dengan sosialisasi, dengan pembekalan, atau informasi yang sifatnya segera harus diketahui oleh seluruh pegawai. Kita melakukan dengan digitalisasi. Kita punya aplikasi yang namanya sistem informasi kepegawaian yang selama ini 100% pasti digunakan oleh pegawai.” – Pa Rivai*

*“membentuk Atau Pak Arul minta kita bentuk ada tim lagi gitu Tim lagi membentuk Atau Pak Arul minta kita bentuk ada tim lagi gitu Tim lagi gabung dengan personil yang macem-macem gitu di SDMO Jadi sangat terbuka banget ya buat kolaborasi gitu Nggak cuma yang di tim karir, misalnya tim karir aja Tapi kalau tim karir perlu dari yang biasa perencanaan, biasa ini JF juga gitu Itu bisa digabungkan gitu dengan substansi yang macem-macem gabung dengan personil yang macem-macem gitu di SDMO Jadi sangat terbuka banget ya buat kolaborasi gitu Nggak cuma yang di tim karir, misalnya tim karir aja Tapi kalau tim karir perlu dari yang biasa perencanaan, biasa ini JF juga gitu Itu bisa digabungkan gitu dengan substansi yang macem-macem.” – Ibu Siam*

### **3. Strategi Pemimpin**

Dalam segi strategi, ditemukan bahwa pemimpin di Biro SDM menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan sinergi dan kesatuan tujuan antar tim. Salah satunya adalah dengan memastikan kesadaran akan tujuan bersama melalui komunikasi intensif, baik melalui rapat rutin maupun pendekatan

personal kepada setiap pegawai. Selain itu, strategi lainnya melibatkan sosialisasi dan informasi melalui berbagai media, serta pembentukan tim-tim khusus untuk kolaborasi lintas bidang. Pendekatan ini tidak hanya mencakup aspek manajerial, tetapi juga memperkuat kerja tim dan kolaborasi antar unit dalam mencapai tujuan organisasi.

*“Kesatuan tujuan antar tim? Untuk disatukan sih yang pasti kan Pak Karo selalu ngingetin Kalau misalnya rapat, maksudnya jangan sampai ada yangdirugikan Jangan sampai ini lah, jangan sampai salah langkah apa lagi Yang penting gini sih, apalagi sekarang kan lagi perencanaan SDM Nah itubener-bener ditekankan supaya jangan sampai Kalau misalnya yang buat P3K itu merugikan orang-orang yang akan ditaruh.” – Pak Yosafat*

*“Untuk meningkatkan sinergi dan kesatuan tujuan antar tim gitu mas Kalaumisalkan di breakdown lagi ke antar tim itu Bisa bervariasi lagi Jadi antar ketua tim juga kan beda-beda ya Ininya model kepemimpinannya Contohnya kalau di Yang di Pak Adi Rifai gitu Kalau Pak Adi Rifai Dari Pak karo tuh sering Dari Pak Adi sering di Langsung ke bawah juga Artinyabuak menstimulasi Stafnya dia gitu Buat meningkatkan Aspek manajerialnyagitu.” – Pak Yudha*

*“Mungkin selama ini kalau yang saya lihat, strategi yang beliau gunakan tadi melakukan komunikasi secara intensif, komunikasinya tadi bisa via rapat secara rutin atau juga beliau bertanya kepada masing-masing pegawai, misalnya saya, gimana Mbak Rahmah ada masalah atau gimana dengan pekerjaan seperti itu. Jadi memang strateginya mungkin beliau melakukan pendekatan secara personal maupun secara tim untuk melihat bagaimana progres pekerjaannya.” – Ibu Rahma*

*“Jadi, strateginya itu tadi. Kami mensosialisasikan hal baru, menginformasikan hal baru dengan media, media online atau offline. Strateginya ya itu seperti tadi. Kita juga mengundang para pembina kepegawaian dari pemerintahan lembaga yang membidangi. Jadi, katakanlah kalau berkait dengan administrasi kepangkatan ataupun administrasi pensiun pegawai, kami akan berkolaborasi dengan pembina kepegawaian negara. Jadi, di era sekarang ini para pemimpin tidak bisa bekerja sendiri. Pasti seperti yang sering disampaikan oleh Pak Menteri bahwa majunya sebuah kementerian dan lembaga kita ini, unit kerja yang ada di kita ini adalah berkolaborasi. Banyak termasuk task Force. Garap semua potensi melalui media yang kita punya. Itu kan salah satu bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, itu yang apa namanya, beberapa strategi yang memang sangat efisien sampai sejauh ini untuk menyampaikan informasi-informasi ataupun kebutuhan-kebutuhan yang menjadi hak dan kewajiban pegawai. Terutama itu sih.”*

– Pak Rivai

*“membentuk Atau Pak Arul minta kita bentuk ada tim lagi gitu Tim lagi gabung dengan personil yang macem-macem gitu di SDMO Jadi sangat terbuka banget ya buat kolaborasi gitu Nggak cuma yang di tim karir, misalnya tim karir aja Tapi kalau tim karir perlu dari yang biasa perencanaan, biasa ini JF juga gitu Itu bisa digabungkan gitu dengan substansi yang macem-macem.” - Ibu Siam*

#### 4. Delegasi Pemimpin

Dalam urusan delegasi, diketahui bahwa pemimpin di Biro SDM khususnya Pemimpin di Biro SDMO menggunakan berbagai strategi dalam pendelegasian tugas kepada bawahannya. Mereka memahami pentingnya memaksimalkan potensi karyawan dengan mempertimbangkan profil dan spesialisasi masing-masing individu. Namun, ada juga catatan terkait kurangnya perhatian terhadap kondisi bawahannya yang mungkin sudah overload dengan pekerjaan rutin, yang bisa menyebabkan burnout. Meskipun begitu, strategi pendelegasian ini tetap dijalankan untuk mencapai tujuan bersama, dengan memastikan setiap anggota tim memiliki peran yang jelas sesuai dengan kompetensinya.

*“Kalau untuk memaksimalkan potensi kan soalnya udah dipatahin dari manajemen terlantar ya Udah ada profiling, udah dipatahin jadi potensi masing-masing karyawannya Tapi untuk pendelegasiannya itu seperti biasanya emang instansi dari disposisi Jadi ada surat disposisi dari kepala Biro Nah itu langsung ditujukan ke timtim yang memang bergerakanya di bidang itu.” – Pak Yosafat*

*“Ya biasanya kalau Di Biro SDMO itu kan sudah dipetakan ya Bidang-bidangnya gitu Nah dalam kaitan distribusi Misalkan kerjaan itu disesuaikan sama Bidang-bidang spesialisasinya Kemudian misalkan ada pekerjaan nih yang Gak masuk bidang mana Nah nanti sekiranya dicari yang Paling mendekati gitu Artinya setiap Anggota juga Gak selip dibidangnya aja Mereka juga ada tugas kedinasan lain yang di luar Tugas fungsinya.” – Pak Yudha*

*“Tadi sebenarnya sudah saya jawab di awal bahwasannya, beliau memberikan pendelegasian tugas itu berdasarkan tugas fungsi yang sesuai dengan kompetensi para pegawainya. Jadi beliau memiliki beberapa tim disini, nah dari ketua-ketua tim itu, ketua tim lah yang akan melanjutkan pendelegasian tugas, misalnya orang yang melakukan perencanaan, beliau akan memberikan penugasan terkait perencanaan, seperti itu.” – Ibu Rahma*

*“Oleh karena itu kan tadi sudah disampaikan bahwa sebetulnya level penugasan itu ada pada pimpinan, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Setelah pimpinan Madya yang menugaskan,. Setelah itu diturunkanlah ke S2, ya ini ke Pak Karo, Pak Kepala Biro. Pak Karo akhirnya berstrategi, menyusun, ya ini para ketua tim. Ketua tim ini adalah mereka-mereka yang ditunjuk oleh Pak Karo bisa dari level-level jabatan fungsional yang langsung dibawah beliau ataupun strike di bawahnya lagi. Tidak harus setelah Pak Karo itu jabatan fungsionalnya harus Madya gitu. Tapi bisa juga yang muda pun ditunjuk oleh Pak Karo menjadi ketua tim di mana Pak Karo dalam menegaskan itu sudah melihat kemampuan yang bersatu kan memang bisa menjadi jembatan atau menjadi tajir pencapaian di ngerja pimpinan. Jadi penugasan-penugasan itu adalah salah satu strategi dalam era sekarang ini. Meskipun para yang mendapatkan tugas oleh Pak Karo ini adalah mereka-mereka yang menurut kata Pak Karo dan Pak Om, mampu untuk menjalankan tugas itu.” – Pak Rivai*

*“Delegasi tugas sih kalau di awal tahun itu pak karo pasti udah punya planning gitu Dia udah punya apa-apa saja yang harus kita achieve tahun ini Dan itu sudah langsung di-deliver ke semua personil, nggak cuma ttm Tapi setiap individu pun dapat peran di situ sih, jadi beliau akan memastikan semuanya punya peran Jadi ada kontribusi ya energinya dari masing-masing.” – Ibu Siam*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## 5. Pemimpin Dalam Penyelesaian Konflik

Dalam menyelesaikan konflik dan perbedaan pendapat, pemimpin memegang prinsip musyawarah yang kuat, sebagaimana yang disampaikan oleh Pak Yosafat, bahwa setiap perbedaan diselesaikan melalui diskusi secara kekeluargaan.

*“Untuk menyelesaikan konflik dan perbedaan pendapat, memang musyawarah banget sih Kalau untuk perbedaan pendapat sama konflik diselesaikannya bener-bener musyawarah Jadi diajak diskusi secara kekeluargaan aja.” – Pak Yosafat*

Pendekatan ini juga tercermin dalam praktik di Biro SDMO, di mana Pak Yudha menjelaskan bahwa distribusi tugas didasarkan pada bidang spesialisasi masing-masing anggota, namun dengan fleksibilitas untuk menyesuaikan jika ada pekerjaan di luar bidang mereka.

*“Ya biasanya kalau Di Biro SDMO itu kan sudah dipetakan ya Bidang bidangnya gitu Nah dalam kaitan distribusi Misalkan pekerjaan itu disesuaikan sama Bidang-bidang spesialisasinya Kemudian misalkan ada pekerjaan nih yang Gak masuk bidang mana Nah nanti sekiranya dicari yang Paling mendekati gitu Artinya setiap Anggota juga Gak selip dibidangnya aja Mereka juga ada tugas kedinasan lain yang di luar Tugas fungsinya.” – Pak Yudha*

Ibu Rahma menambahkan bahwa dalam rapat-rapat, pemimpin selalu memastikan setiap masalah diselesaikan dengan mencari solusi yang diperlukan.

*“Sejauh ini sih kalau konflik dan perbedaan pendapat itu tidak ada yang krusial, artinya tidak ada yang fatal atau tidak ada yang gimana gitu, tapi nggak ada sih selama ini nggak ada konflik di kita, tapi jika pun ada permasalahan seperti itu, ada konflik atau ada perbedaan pendapat, beliau biasanya dalam rapat itu harus selesai, masalahnya ditanya, kemudian apasolusinya.” – Ibu Rahma*

Selain itu, pendekatan coaching and mentoring juga diterapkan, seperti yang dijelaskan oleh Pak Rivai, di mana pemimpin memberikan teguran secara lisan dan tertulis serta berdiskusi dengan anggota untuk memperbaiki kinerja dan mengatasi konflik.

*“Nah, itu sebetulnya itu kan ada yang disebut dengan coaching and mentoring di mana seorang coach atau seorang mentor gitu ya itu akan memberikan contoh gini ketika individu itu berkinerja kurang bagus bisa kita memberikan secara lisan teguran. Selanjutnya dalam teguran itu kita melihat perubahan atau tidak ketika tidak ada perubahan kita memberikansurat teguran pertama untuk memperbaiki konflik. Sejauh ini Biro SDMO saya masih merasa nyaman karena ketika teman-teman ada yang seperti itu atau tidak berkinerja dengan baik kita duduk bersama kita diskusikan kita mendapatkan feedback dari bawah untuk apa sih sebetulnya yang tidak menjadikan teman-teman berkinerja dengan baik. Jadi ada juga feedbacknya dari mereka kita coba satukan persepsi supaya kinerja dan beban kerja yang kita berikan itu seimbang. Jadi pembagian tugas di Biro SDMO saya melihatnya sudah sangat bagus dan sudah teman-teman ini saling back up saling backup dan lain-lain untuk mencapai hal yang positif*

*ya mencapai hal yang positif. Jadi ketika ada yang tidak berkinerja denganbagus pun kita akan coba untuk masukkan dan saran kita ajak diskusi dulukita ajak, kita minta apa namanya yang menjadi hal atau penyebab yang bersangkutan tidak berkinerja. Tapi sejauh ini saya lihat itu dalam ritme bekerja teman-teman ini mungkin ya karena beban kerja Biro SDMO sekarang dibandingkan Biro Kepegawaian yang sebelum-sebelumnya ini lumayan tinggi dimana regulasi-regulasi baru satu baru diterapkan munculsatu satu belum diterapkan sudah ada disitu pun menjadi sebuah tantangkarena menurut saya itu menjadi sebuah tantangan tergantung nanti teman-teman cara kita untuk ya itulah berdiskusi dengan Biro Kepegawaianini kita lebih mengarah ke strategi para pimpinan disini itu yang saya lihatitu pasti akan memanggil yang bersangkutan dulu untuk sharing ketika sudah sharingnya ketemu antara coach dan coachee kalau yang di coachingkan coachee ya itu akan mendapatkan titik temunya dimana.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menyoroti pentingnya delegasi tugas oleh pemimpin, yang memastikan bahwa setiap individu memiliki peran dan kontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan musyawarah, coaching, dan delegasi yang kuat, pemimpin mampu mengelola konflik dengan efektif dan menjaga harmoni di lingkungan kerja.

*“Delegasi tugas sih kalau di awal tahun itu pak karo pasti udah punya planning gitu Dia udah punya apa-apa saja yang harus kita achieve tahun ini Dan itu sudah langsung di-deliver ke semua personil, nggak cuma ttm Tapi setiap individu pun dapat peran di situ sih, jadi beliau akan memastikan semuanya punya peran Jadi ada kontribusi ya energinya dari masing-masing.” – Ibu Siam*

## 6. Umpan Balik Pemimpin

Pemimpin dalam organisasi ini memiliki pendekatan yang aktif dalam memberikan umpan balik kepada anggota tim mereka. Pak Yosafat menjelaskan bahwa umpan balik seringkali disampaikan saat evaluasi kinerja, dengan fokus pada perbaikan yang mendesak.

*“Biasanya sih itu bisa disampaikannya waktu SKP, jadi waktu penilaian kinerja Waktu penilaian kinerja itu disampaikan juga kira-kira apa saja yang perlu diperbaiki Jadi kalau misalkan ada pekerjaan yang harus diperbaiki yang urgent Itu pasti langsung dipanggil sama Pak Karo Itu dipanggil secara langsung supaya bisa diperbaiki secepatnya gitu.”*

– Pak Yosafat

Begitu juga dengan Pak Yudha, yang menyatakan bahwa umpan balik diberikan secara berkala melalui perencanaan kinerja, setiap bulan, setiap tiga bulan, dan setiap tahun.

*“Untuk meningkatkan kerja tim Ya kalau masalah umpan balik Itu biasanya kita dari Apa namanya Dari perencanaan kinerja Aja Pak Harto Sudah memberikan feedback Ya tiap Bulan Mulai tahun ini tuh tiap bulan Terus juga tiap 3 bulan kemudian tiap 1 tahun.”* – Pak Yudha

Bu Rahma menyoroti pendekatan mendengarkan terlebih dahulu sebelum memberikan solusi, menunjukkan sikap empati pemimpin terhadap permasalahan yang dihadapi anggota tim.

*“Ya beliau memberikan umpan balik kalau ada masalah, beliau dengerin dulu permasalahannya apa dan mencoba memberikan solusi sesuai dengan persoalan tersebut.”* – Bu Rahma

Hal serupa juga diungkapkan oleh Pak Rivai, yang menggambarkan bagaimana pemimpin mendengarkan keluhan mengenai beban kerja dan berupaya untuk mengatasinya dengan pembagian tugas yang lebih adil dan dukungan tim yang lebih baik.

*“tadi kan feedbacknya dari coachee inventory jika kita sudah duduk barengkita dapat feedbacknya Pak, saya itu kerjanya sudah capek saya sudah capek ini, ini, ini beban saya terlalu banyak mana yang bisa dikurangi ataumana yang bisa dibagikan dikurangi tidak, tapi paling tidak beban pekerjaan yang bisa yang tadinya mungkin diemban satu*

*orang bisa diemban tiga orang jadi itulah feedbacknya kita dengan pimpinan oh kalian beberat, kalian bebannya sudah terlalu banyak karena terlihat yang bersangkutan masuk ke semua tim jadi kan ini harus ada yang backup jadi saling backup terus.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menambahkan dimensi motivasi dan pengembangan diri dalam memberikan umpan balik. Pemimpin tidak hanya fokus pada peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga mendorong anggota tim, terutama yang masih muda, untuk berinovasi, mendapatkan wawasan baru, dan berkembang dalam berbagai aspek, termasuk di luar ruang lingkup pekerjaan langsung mereka. Dengan demikian, umpan balik dari pemimpin bukan hanya sekadar arahan atau kritik, tetapi juga merupakan alat untuk memperbaiki kinerja, memperkuat hubungan di tim, dan merangsang perkembangan pribadi dan profesional anggota tim.

*“Ya itu tadi, beliau kan pengennya kita nggak terkebak sama rutinitas kita Terus lebih variatif, lebih bisa inovatif sama pekerjaan, nggak cuma itu-ituaja Jadi dia mendorong, apalagi teman-teman yang masih muda-muda ya, yang baru Itungannya masih di bawah 5 tahun mungkin, itu beliau sering kumpulin tuh Sering kumpulin, kasih motivasi mungkin, kasih lebih banyak insight baru Baik tentang, mungkin di luar masalah SDM justru Tentang parekraf, tentang gimana bekerja atau gimana lebih meningkatkan kinerja.” – Ibu Siam*

## **7. Pemimpin Dalam Membangun Kepercayaan**

Pemimpin Biro SDMO memiliki peran yang krusial dalam membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim. Pak Yosafat menekankan pentingnya sense of belonging, di mana kebersamaan menjadi kunci utama. Menurutnya, melalui pengalaman bersama, baik dalam kegiatan kerja maupun di luar jam kerja, hubungan yang kuat dan saling menghormati dapat terjalin.

*“Untuk membangun kepercayaan dan rasa hormat yang dilakukan Pak Karo itu yang pertama itu Yang pastikan kebersamaannya dulu Kalau misalnya udah bareng-bareng ngerasa ada sense of belongingnya lah Itu pastikan lama-lama kita saling respect satu sama lain.” – Pak Yosafat*

Pak Yudha menambahkan bahwa kegiatan sosial seperti ngariung atau makan bersama sering dilakukan untuk mempererat ikatan di antara anggota

tim. Ini bukan hanya soal pekerjaan, tetapi juga menciptakan ruang untuk membangun kebersamaan di luar konteks kerja.

*“untuk Membangun kepercayaan Itu biasanya kita kalau lagi Mungkin pernah ngalamin juga kita sering ada acara Kayak ngariung Atau makan bareng Seperti itu sih Iya jadi untuk Meningkatkan kekerapan itu gak selalu Dalam Kegiatan yang sifatnya kerjaan Itu ya, yang di luar kerjaan Buat membuka kebersamaan.” – Pak Yudha*

Ibu Rahma mencatat adanya perbedaan generasi dalam tim, dan peran penting Pemimpin di Biro dalam mengakomodasi gaya komunikasi yang berbeda antara generasi kolonial dan milenial. Pendekatan yang lebih santai dan akrab membantu memperkuat komunikasi antar anggota tim.

*“Ya yang jelas di sini kan, walaupun ada perbedaan generasi ya, generasi kolonial beliau mungkin dengan para milenial dan para gen Z, jadi beliau itu memang kurang memiliki pendekatan terhadap yang muda, kalau ngomong sama anak-anak muda beliau masih kaku dan terlalu buru2 dalam*

*berbicara jadi komunikasinya tidak terbangun,, karena kan beda gaya, bedamindset antara anak-anak jaman sekarang gitu.” – Ibu Rahma*

Pak Rivai menyoroti pentingnya kegiatan tim building, seperti outbound, untuk mempererat hubungan di dalam tim. Melalui kolaborasi dalam kegiatan semacam itu, kesadaran akan kesatuan tim semakin diperkuat.

*“mencoba untuk mengadakan semacam apa namanya kegiatan ya ini kayak outbound yang untuk saling mengeratkan hubungan apa namanya untuk merefresh kembali bahwa kita ini satu tim dimana dibangunlah dalam tim building apa pun yang bisa ditawarkan oleh biasanya lingkupnya Biro ataupun bisa juga lingkup satu itu tergantung dari pimpinan tahun inikan kemarin juga kita ngadain di Jogja untuk apa namanya kolaborasi bersama dengan satu apa namanya satu sekretar pemimpin.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menekankan bahwa dalam lingkungan kerja yang profesional, prinsip saling menghormati dan menghargai merupakan hal yang sangat

penting. Baik yang lebih tua maupun yang lebih muda, semua anggota tim terbiasa dengan budaya kerja yang mengedepankan rasa hormat dan penghargaan. Dari semua itu, Pemimpin di Biro SDMO berperan sebagai pemimpin yang tidak hanya mengelola tugas-tugas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang membangun kepercayaan, mengakomodasi perbedaan, dan mempererat ikatan di antara anggota tim.

*“Ya kan, namanya kerja kan kita profesional, tetap harus ada saling menghormati, saling menghargai Ya mungkin sama yang lebih tua, lebih senior Walaupun dengan tugas yang misalnya, misalnya walaupun kayak ketua tim Dengan yang lebih tua pun, kita terbiasa dengan budaya, budayabekerja yang apa Saling menghormati, saling menghargai gitu Jadi sayarasa sih gak ada yang overlap gitu dalam bersikap.” – Ibu Siam*

#### **8. Pemimpin Dalam Menginspirasi**

Pemimpin di Biro SDMO memiliki peran yang sangat penting dalam menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Pak Yosafat menjelaskan bahwa Pak Karo selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada anggota tim, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan memastikan semua tugas diselesaikan dengan baik. Tak pernah ada pekerjaan yang dibiarkan begitu saja, setiap tantangan harus diatasi bersama-sama.

*“Untuk menginspirasi anggota tim sih Selalu nguatn kita aja sih kalau Pak Karo sih Kalau misalnya ada pekerjaan yang memang mentok dan gak pernah diserahkan pokoknya harus selesai gitu gak pernah Misalnya kalau misalkan ada yang perlu didukung perlu dimonitor selalu diomongin bareng-bareng aja gitu.” – Pak Yosafat*

Pak Yudha menyoroti sifat tantangan yang diberikan oleh Pak Karo, yang mendorong anggota tim untuk berinovasi dan mencari solusi kreatif. Meskipun senior, Pak Karo tetap memiliki semangat muda dan antusiasme terhadap ide-ide baru, sehingga memberikan ruang bagi anggota tim untuk berkontribusi dengan gagasan segar mereka.

*“untuk mencapai tujuan bersama Kalau Pak karo Itu biasanya itu Mendorongnya itu suka Ngasih challenge dia Ngasih challenge Kemudian juga apa namanya Kebetulan Beliau biarpun Tergolong*

*cukup senior Tapi masih ada Jiwa mudanya masih ada Masih mengalir Jadi masih senang hal-hal inovasi Yang baru-baru ide-ide Kreatif anak muda masih bisa masuk.”*

*– Pak Yudha*

Ibu Rahma menekankan bahwa gaya kepemimpinan Pemimpin di Biro SDMO adalah dengan mempercayai anggota tim, namun juga memastikan bahwa mereka terus mengembangkan dan memperbaharui kemampuan mereka.

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara teratur untuk memastikan kualitas kerja tetap terjaga.

*“kebetulan gaya kepemimpinan Kepala Biro SDM sini, beliau pokoknya baik kemudian, artinya beliau mempercayakan kepada kita dan yang jelas kita juga harus mengupdate pekerjaan kita dan beliau juga memonitoring dan mengevaluasi seperti itu.” – Ibu Rahma*

Pak Rivai menyoroti upaya pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan kegiatan tim building yang diadakan secara berkala. Ini tidak hanya memperkuat hubungan di dalam tim tetapi juga memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk mengasah keterampilan mereka.

*“pengembangan kompetensi dimana pegawai ketika ada informasi terkait dengan diklat atau pelatihan yang memang linier dengan jabatan fungsinya selalu ditawarkan kepada teman-teman itu salah satu apresiasi ada juga dimana kita dalam satu tahun periode kita selalu mencoba untuk mengadakan semacam apa namanya kegiatan ya ini kayak outbound yang untuk saling mengeratkan hubungan apa namanya untuk merefresh kembali bahwa kita ini satu tim dimana dibangunlah dalam tim building apa pun yang bisa ditawarkan oleh biasanya lingkungannya Biro ataupun bisa juga lingkup satu itu tergantung dari pimpinan tahun ini kan kemarin juga kita ngadain di Jogja untuk apa namanya kolaborasi bersama dengan satu apa namanya satu sekretariat pemimpin.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menambahkan bahwa inspirasi dari Pemimpin di Biro SDMO datang dari sharing pengalaman dan contoh nyata dari cara kerjanya. Dengan berpegang pada prinsip "lead by example", Pemimpin di Biro SDMO mengilhami anggota tim dengan kemampuannya untuk bekerja mandiri dan menghadapi berbagai tantangan dengan kreativitas. Dengan demikian,

Pemimpin di Biro SDMO tidak hanya memimpin secara formal, tetapi juga menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi anggota tim, mengarahkan mereka menjujucapaian tujuan bersama dengan semangat dan antusiasme yang tinggi.

*“Kalau saya pribadi lebih kutasi contoh Pak Karo ini kayaknya kayak gitu, karena beliau inspirasinya banyak sharing pengalaman beliau Apa-apa saja, jadi bisa ngasih lihat kita cara kerjanya seperti itu Atau yang biasa beliau kerjakan itu kayak gitu, apa-apa aja Karena modelnya kan beliau mandiri Apapun bisa beliau kerjakan sendiri sebenarnya Cuma tinggal kita kasih data, beliau bisa merekreasi lagi dari situ Itu sih yang beliau contoh gitu, kasih contoh lead by example.” – Ibu Siam*

## 9. Pemimpin Dalam Mengevaluasi

Pak Yosafat memastikan bahwa dalam timnya, informasi adalah kunci. Segala sesuatu, mulai dari pekerjaan sehingga kegiatan di luar lingkup timnya, dibagikan melalui grup. Tidak ada batasan dalam berbagi informasi, dan semua anggota tim diberi kesempatan untuk terlibat.

*“Pokoknya itu pasti sih jadi kalau misalnya ada informasi apa-apa pasti semuanya di share ke grup Mau pekerjaan tim mana semuanya pasti share ke grup Jadi kalau misalnya ada kegiatan bahkan ada kegiatan yang gak ada hubungannya sama tim gue misalnya Itu tetap diinformasikan kalau misalnya mau ikut silahkan ikut begitu Jadi informasi sih gak ada batasannya.” – Pak Yosafat*

Pak Yudha menjelaskan bagaimana akses informasi dan sumber daya diatur di bawah koordinasi Pak Karo. Setiap tim memiliki grupnya sendiri, di mana koordinasi antara ketua dan sub-ketua dilakukan. Dengan demikian, semua tim bisa terkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

*“Akses informasi Sumber daya yang mereka butuhkan Untuk menyelesaikan tugas Kalau Pak karo Biasanya ada grup sendiri Itu grup Tim manajemen Artinya ketua tim itu Sama sub-ketua tim itu dikumpulkan Disitu Misalkan dalam Penyelesaian satu kerjaan Terus membutuhkan Satuan tugas Biasanya beliau mengkoordinasikan Antara tim ini sama tim itu Tim A, timB, tim C, tim D Seperti itu Semuanya bisa terkoordinir lah sama Pak karo.”*  
– Pak Yudha

Ibu Rahma menekankan pentingnya komunikasi dalam memenuhi

kebutuhan sumber daya dan informasi. Pak Karo selalu bertanya kepada anggota timnya apa yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas, baik itu perangkat keras, kekurangan orang, atau informasi tambahan. Kolaborasi antar tim juga ditekankan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien.

*“Untuk sumber daya dan informasi pastinya juga beliau bertanya, dalam melakukan pekerjaan kalian butuh didukung apa nih? Butuh didukung perangkat keras misalnya laptop dan segala macam, atau butuh kekurangan orang, beliau pasti bertanya. Apa kekurangannya, mungkin kurang sumber daya, kurang tim, atau bagaimana maka kita diberikan atau diminta berkolaborasi antara satu tim dengan tim yang lain. Untuk informasi kita harus pandai-pandai menggali informasi, pandai-pandai berkolaborasi dan berkomunikasi dengan sesama pegawai untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan kepada kita.” – Ibu Rahma*

Pak Rivai menjelaskan tentang perubahan dalam pelaporan kinerja, dari laporan harian menjadi laporan bulanan. Ini memungkinkan manajemen untuk melihat kinerja tim secara lebih komprehensif dan efisien. Dengan demikian, evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan secara lebih terarah.

*“untuk menyelesaikan tugas akses dan informasinya itu kan ada report bulanan sekarang dengan laporan SKP sosialan kinerja pekerjaan per bulan yang dimana kalau kemarin-kemarin itu kan melaluinya kan laporan kerja harian RKH yang dibuat di sistem informasi pekerjaan kalau pemimpin itu bisa melihat RKH yang dibuat oleh teman-teman laporan kerja hariannya seperti apa disitu nah sekarang dengan periodisasi per bulan nantinya ke depannya itu kan kita pakainya hitungannya bulanan tidak sosialan kinerja laporan kerja harian lagi tapi laporan kerjanya bulanan dalam bentuk SKP sosialan kinerja pekerjaan.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menyampaikan bagaimana Pak Karo meminta semua anggota SDMO untuk berbagi informasi dasar terkait SDM. Hal ini memungkinkan semua anggota tim untuk memahami konteks dan tujuan dari pekerjaan yang mereka lakukan. Komunikasi yang terbuka dan berbagi informasi menjadi kunci dalam menjaga keselarasan dan efisiensi dalam tim.

*“Kalau kemarin Pak karo sempat bilang, semua data yang ada keterkaitan Misalnya database atau infografis tentang apapun yang terkait SDM Baik itu data pegawai, jumlah, statistik, terus berapa banyak sih yang lo mau capai, berapa banyak sih yang lo mau tubuh Jadi informasi-informasi dasarnya bisa dimanfaatkan gak cuma sama satu*

*tim, tapi dengan semua anggota SDMO Beliau pernah minta untuk dibuatkan, jadi itu yang coba kita bisa share bersama-sama Jadi sama-sama, oh ini lagi mengerjakan ini, terus hasilnya ini, datanya sekian banyak Jadi kita bisa sama-sama tahu, atau paling enggak kalau belum terupdate, kita tahu siapa yang harus ditanya Buat kita komunikasi lagi, data yang terkait ini kayak gimana seperti itu.” – Ibu Siam*

## **10. Efektivitas Pemimpin**

Pemimpin Biro SDMO memainkan peran yang penting dalam memastikan akses dan berbagi informasi yang efektif di antara anggota tim. Pak Yosafat menjelaskan bahwa dalam timnya, tidak ada batasan dalam hal berbagi informasi; segala sesuatu, baik itu terkait dengan pekerjaan tim maupun kegiatan di luar tanggung jawab langsung, selalu dibagikan melalui grup komunikasi. Bahkan jika ada kegiatan yang tidak langsung terkait dengan timnya, informasi tetap disampaikan untuk memberikan kesempatan kepada anggota tim yang berminat untuk ikut serta.

*“Itu balik lagi waktu SKP sih waktu penilaian kinerja itu penilaiannya memang kan indikator-indikatornya kan sesuai sama turunan tugas sama fungsinya Pak Karo Tapi setelah itu Pak Karo yang nilai Pak Karo yang ACC kira-kira apa yang perlu ditingkatkan Apa yang kira-kira sudah cukup atau belum timnya ini kinerjanya gitu.” – Pak Yosafat*

Pak Yudha menyoroti pentingnya koordinasi dalam menggunakan sumber daya dan informasi. Dengan adanya grup khusus untuk manajemen tim, Pak Karo memastikan bahwa setiap anggota tim, termasuk ketua dan sub-ketua tim, terlibat dan terkoordinasi dengan baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

*“Kalau misalkan Apa namanya Penilaian Perilaku itu bareng ya Jadi selain penilaian kinerja Kita ada penilaian perilaku Itu perilakunya itu aspek manajerial Atau aspek kepemimpinannya Itu Kalau ASN itu kan Ada delapan, delapan aspek itu Dinilai semua oleh Pak Karo Itu tiap tahun ada Semua pegawai Semua pegawai di bawah jajarannya dinilai Untuk apa namanya Manajerialnya Kan.” – Pak Yudha*

Ibu Rahma menambahkan bahwa Pak Karo selalu memperhatikan kebutuhan sumber daya yang diperlukan oleh anggota tim untuk menyelesaikan tugas mereka. Beliau tidak hanya bertanya tentang

kebutuhan perangkat keras atau orang, tetapi juga mendorong kolaborasi antar tim untuk memenuhi kekurangan yang ada.

*“Biasanya kita diberikan instrumen, instrumennya tools yang beliau create sendiri. Misalnya saya, beliau akan menilai, saya misalnya Rahma akan dimulai, bagaimana kinerja saya, bagaimana performance saya pada saat melakukan pekerjaan, beliau punya instrumen tersendiri. Biasanya beliau punya tabel atau list, misalnya kecepatan respon, bagaimana tugas yang diselesaikan baik atau tidak. Atau misalnya ada kesalahankesalahan nggakyang kita lakukan pada saat menyelesaikan tugas. Misalnya buat surat, berapa kali kita harus revisi surat-surat kita. Nah, beliau seperti itu, beliaupunya tools sendiri, yang beliau bangun sendiri supaya beliau tahu dan bisamengukur kinerja setiap individu di Biro SDM.” – Ibu Rahma*

Pak Rivai menjelaskan tentang perubahan dalam pelaporan kinerja menjadi bulanan, yang memungkinkan pemimpin untuk melihat laporan kerja harian dan kinerja tim secara menyeluruh. Ini memperkuat transparansi dan memungkinkan anggota tim untuk saling memahami status dan progres pekerjaan masing-masing.

*“ketika kita melakukan evaluasi kita di awalnya sudah menuju target jadi dari target yang dibuat itu sebagai bahan evaluasi apakah tercapai atau tidak karena di below SDMO itu adalah pelayanan pelayanannya ini berbentuk periodisasinya itu ada yang per bulan SKP katakan kalau sekarang dikenakan pangkat periodisasinya per 2 bulan ketika target-target ini bisa dilihat targetnya tercapai atau tidak untuk kenaikan pangkatkenaikan pangkat ketika diusulkan berapa yang bisa dari usulan yang disampaikan yang memenuhi persyaratan tepat waktu pelayanannya kalautidak sudah sesuai sedangkan persyaratannya sesuai tapi dia tidak tepat waktu berarti ada yang syarat dengan pengelolaan di kepangkatannya namun ada juga usulan dimana ketika diverifikasi usulan tersebut ternyatatidak memenuhi syarat itu bulan tersebut tapi bisa diusulkan lagi untuk bulan berikutnya sambil menunggu catatan dia belum keluar angka kreditnya atau belum keluar nilainya ketika belum keluar nilainya baru keluar setelah periode kenaikan pangkat ditutup berarti dia akan diikutkanuntuk periode berikutnya informasinya dari target-target yang sudah dibuat.” – Pak Rivai*

Ibu Siam menekankan pentingnya berbagi data yang relevan dengan seluruh anggota SDMO, tidak hanya dengan satu tim. Pak Karo meminta untuk dibuatkan database atau infografis yang berisi informasi dasar tentang SDM, dan semua anggota tim diberi akses ke informasi tersebut. Ini

membantu dalam memperkuat kolaborasi dan memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang data dan informasi yang mereka butuhkan.

*“Biasanya sih lihat-lihat timnya ya, lihat anggota timnya Biasanya sih suka lihat anggota timnya, Pak Karo pun menilai si ketua-ketua tim Biasanya selain beliau pun punya penilaian sendiri, mereka kan kita juga ada penilaian 360 Jadi personal in charge kan kerja pun menilai, pimpinan pun dimulai oleh bawahannya, ataupun begitu Yang bawahan dimulai, yang atasan dimulai Jadi Pak Karo bisa mengevaluasi tim leader-nya dia, mungkin lihat dari bawahnya Ada permasalahan nggak, ada feedback enggak dari bawahan ke yang bersangkutan, itu juga bisa jadi evaluasi.” –Ibu Siam*

Berdasarkan Wawancara tersebut terdapat permasalahan mengapa kepemimpinan dinilai belum optimal di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. bahwa secara keseluruhan kepemimpinan di Biro SDMO sudah berjalan dengan baik, namun ada 2 faktor penghambat yang membuat kepemimpinan dinilai belum optimal, yaitu :

- 1) Terlalu terburu-buru dalam membangun komunikasi dengan para pegawai serta masih kakunya komunikasi Pemimpin di Biro SDMO terhadap lintas generasi.

*“kalau ngomong sama anak-anak muda beliau masih kaku dan terlalu buru2 dalam berbicara jadi komunikasinya tidak terbangun.” – Ibu Rahma*

- 2) Pemimpin unit sering kali memberikan tugas dan kurang melihat kondisi para pegawai yang berada di bawahnya, Pemimpin unit lebih berfokus terhadap *deadline* tugas yang diberikan, namun ada tugas utama yang sudah menjadi kewajiban pegawai, oleh karena itu para pegawai sering mengalami *burnout* dalam melakukan pekerjaannya sehingga menjadi beban terhadap para pegawai di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (BSDMO) Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

*“Tapi terkadang pak karo kurang memikirkan kondisi bawahannya yg penting tujuan tercapai jadi pekerjaan2 rutin*

*dengan deadline tertentu ada kerjaan lain yg dinilai penting tetapi tetap dilimpahkan ke pegawai yg lebih sibuk tanpa mikirin tugas si pegawai yg overload dan menyebabkan burnout.”*

*– Pak Yosafat*

### C. Sintesis Pemecahan Masalah

1. Berdasarkan wawancara di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif bahwa kepemimpinan di Biro SDMO adalah kepemimpinan yang demokratis akan tetapi, terdapat 2 faktor permasalahan yang ditemukan mengapa kepemimpinan dinilai belum optimal pada Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi yaitu Pemimpin di Biro SDMO terlalu terburu-buru dalam membangun komunikasi dengan para pegawai serta masih kakunya komunikasi Pemimpin di Biro SDMO terhadap lintas generasi dan Pemimpin di Biro seringkali memberikan tugas tanpa memikirkan kondisi para pegawai yang berada di bawahnya serta, Pemimpin di Biro lebih berfokus terhadap deadline tugas yang diberikan tanpa memikirkan tugas utama yang sudah menjadi kewajiban pegawai, oleh karena itu para pegawai sering mengalami *overload* dan *burnout* dalam melakukan pekerjaannya sehingga menjadi beban terhadap para pegawai di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (BSDMO) Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
2. Dengan adanya permasalahan tersebut perlu adanya strategi peningkatan kualitas kepemimpinan yaitu dengan cara Pemimpin di Biro SDMO dengan mengadakan pertemuan rutin secara personal maupun dalam kelompok kecil untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan serta masukan dari berbagai generasi di lingkungan Biro SDMO terutama terhadap lintas generasi tersebut dan menerima masukan ataupun berbagai ragam sudut pandang dan memperhatikan ekspresi yang *non verbal* yang mungkin muncul dari berbagai anggota tim. Serta menerapkan sebuah sistem umpan balik (*feedback*) yang terstruktur dan terbuka dapat membantu Pemimpin di Biro SDMO untuk terus memperbaiki keterampilan komunikasi seiring jalannya waktu. Dengan menerima umpan balik secara teratur dari para pegawai lintas generasi, baik secara formal maupun informal, pemimpin unit di Biro SDMO dapat terus mengidentifikasi area atau momen di mana

mereka dapat meningkatkan kualitas komunikasi mereka, serta memperbaiki hubungan dengan lintas generasi dalam tim. Pemimpin di Biro SDMO perlu memprioritaskan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan dan kapasitas individu dalam timnya. Ini dapat dilakukan melalui pertemuan satu lawan satu secara teratur untuk mendengarkan secara aktif masukan dan kekhawatiran dari para pegawai terhadap *deadline* tugas.

Dalam menetapkan *deadline*, Pemimpin di Biro SDMO harus mempertimbangkan kewajiban utama pegawai dan memberikan prioritas yang tepat. Dengan begitu memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan mendukung tujuan-tujuan strategis organisasi serta memberikan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sudah menjadi kewajibannya.

Jadi, penting juga pemimpin untuk memberikan motivasi ataupun dorongan terhadap para pegawai yang sudah sering kali mengalami *overload* dan *burnout* dengan begitu kinerja pegawai juga pasti meningkat dengan adanya dorongan dan motivasi yang tinggi dari pimpinan terhadap para bawahan atau para pegawainya.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A