



Analisis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Kinerja Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara

Ivan Yudhistira¹, Mujahid², ST. Rukaiyah³

¹Program Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

^{2,3}Dosen Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

Abstract

This research aims to analyze the leadership style at the North Penajam Paser Regency Regional Revenue Agency Office based on performance. Using a qualitative descriptive approach, the research results show that leaders are still not implementing their leadership optimally. Primary data was obtained through in-depth interviews with informants at the Regional Revenue Agency, including the Head of the Agency, Head of Division, and several employees, totaling 8 informants. The research results show that the leadership style of the leaders is less than optimal. Based on the results of interviews and field observations conducted by researchers, leaders are expected to try to direct the attitudes and behavior of employees so that they can behave in accordance with predetermined personnel rules in achieving goals. Leaders need to pay attention to several factors that influence the leadership style of the North Panajam Paser Regency Regional Revenue Agency, several of these factors need to be kept in mind, their impact will influence the leadership style of a leader.

Keywords: Individual Assessment; Mass Assessment; PAD Panajam Paser Utara Regency.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berorientasi Kinerja Melalui pendekatan Deskriptif kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin masih belum melaksanakan kepemimpinannya dengan optimal. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan di Badan Pendapatan Daerah, termasuk Kepala Badan, Kepala Bidang, dan beberapa pegawai, berjumlah 8 orang informan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dari pimpinan kurang optimal. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti pemimpin diharapkan berupaya mengarahkan sikap dan perilaku pegawai agar dapat bersikap sesuai dengan aturan kepegawaian yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan. Pimpinan perlu untuk memperhatikan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara, beberapa faktor tersebut perlu diingat dampaknya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin.

Kata Kunci: Penilaian Individu; Penilaian Massal; PAD Kabupaten Penajam Paser Utara.

Article info

Received (19/03/2024)

Revised (17/04/2024)

Accepted (22/05/2024)

Corresponding_ rukaiyah@unifa.ac.id

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

I. PENDAHULUAN

Definisi Manajemen memiliki pengertian yang cukup luas, manajemen menjadi sebuah proses yang dilakukan untuk dapat mengatur kegiatan yang dikerjakan oleh seseorang atau kelompok tertentu. Manajemen mengandung unsur perencanaan, pengaturan pelaksanaan, tujuan yang ingin dicapai bagi organisasi. Manajemen memiliki fungsi sebagai alat untuk mengatur sertiap kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Banyaknya dinamika yang terjadi didalam suatu organisasi seringkali menjadi hambatan dalam proses mengembangkan organisasi.

Mathis dan jacson (2006), sumber daya manusia adalah suatu dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan yang diinginkan. Riko dan Susanti (2019) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan sesuatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Hubungan antara pimpinan dan pegawai terkadang menjadi alasan pegawai merasa senang atau tidak senang untuk dapat bekerja di dalam organisasi. Dengan demikian perlu untuk dilakukan perencanaan sumber daya manusia agar dapat membentuk orang yang tepat pada jabatan yang tepat, Masalah kepemimpinan menjadi salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen. Orang yang sudah ditunjuk menjadi seorang pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai seorang yang layak menjadi pemimpin harus dapat menjalankan tugasnya dengan baik, agar nantinya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawainya. Dibutuhkan seorang pemimpin yang cakap untuk dapat mengarahkan pegawainya agar nantinya mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, bukan hanya berdasarkan perintah dan sanksi yang diterima semata. Dengan menggunakan kekuatan yang ada dalam diri seorang pemimpin maka seorang pemimpin tersebut dapat mengarahkan bawahannya agar dapat berkerja mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian dalam Anton (2010) mengatakan ada empat gaya kepemimpinan, yaitu 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis, Adalah pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. 2) Gaya Kepemimpinan Militeristik, adalah pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya yang memiliki sifat yang lebih sering menggunakan sistem perintah. 3) Gaya Kepemimpinan Paternalistik, adalah pemimpin yang jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. 4) Gaya Kepemimpinan Demokrasi, adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahannya.

Sumber daya manusia sebagai sesuatu yang sangat penting tidak dapat dipisahkan dalam sebuah organisasi. Manusia diibaratkan sebagai sebuah mesin penggerak, pemikir, perencana, untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi sumber terpenting yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat memberikan kesempatan untuk pegawai terlibat dalam menanggapi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin perlu untuk menanamkan komitmen organisasi di dalam diri pegawai dengan mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan yang baik untuk membangun loyalitas pegawai dan kepercayaan diri pegawai.

Menurut pendapat dari Mulyadi dan Rivai (2009) mengatakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah Pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari filsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sementara itu gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014) menyebutkan gaya kepemimpinan, atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Definisi lain Gaya kepemimpinan menurut pendapat dari Drath & Paulus dalam Yuki (2010) adalah suatu proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau untuk melakukannya.

Handoko (2008) mengatakan kinerja sebagai suatu catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan dan kegiatan selama satu periode tertentu. Kinerja dapat dikatakan sebagai suatu hasil yang dikerjakan atau dibebankan kepada seseorang contohnya: tugas-tugas yang dibebankan disesuaikan dengan kecakapannya, pengalamannya, waktu sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing untuk memenuhi tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Selanjutnya peneliti menguraikan regulasi yang mengatur tentang tugas Pemerintah Daerah sebagai penyelenggara Negara. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai penyempurna dari Undang-Undang No. 12 Tahun 2008, menyebutkan bahwa pemerintahan Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Otonom. Pemerintah Daerah dilaksanakan berdasarkan kepada asas Desentralisasi, yaitu pelimpahan tanggungjawab pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah sesuai dengan asas otonomi.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Penajam Paser Utara Nomor 10 Tahun 2020 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara mempunyai tugas pokok merumuskan

kebijaksanaan teknis dan melaksanakan kegiatan teknis operasional di bidang pendapatan daerah yang meliputi perencanaan pendapatan, pendataan dan penetapan, penagihan, bagi hasil dan lainnya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh Pimpinan termasuk pada gaya kepemimpinan Demokratis. Seorang pemimpin di dalam mengarahkan pegawainya untuk dapat melaksanakan pekerjaannya, tidak hanya dilakukan atas dasar perintah dan sangsi. Pemimpin harus memiliki personal power agar mampu menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang ditugaskan.

Fenomena yang terjadi ketika dalam pengambilan keputusan adalah menjadi kewenangan dari Pimpinan, yang diambil disesuaikan dengan apa yang sebenarnya telah ditentukan contohnya saja dalam penentuan anggaran kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, dalam pengambilan keputusan sifatnya dalam bentuk perencanaan kerja, maka seharusnya Kepala Badan akan langsung melibatkan bidang terkait untuk sekiranya dapat membantu memberikan sumbangsih berupa ide atau kreativitas yang dapat dijadikan sebagai masukan dan saran dalam sebuah perencanaan. Pimpinan masih kurang melibatkan pegawai dalam beberapa penentuan perencanaan. Jika hal ini dibiarkan terus menerus tanpa adanya perubahan yang dilakukan akan memberikan dampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Fenomena lainnya yang terjadi saat peneliti melakukan observasi lapangan, peneliti masih menemukan adanya Pegawai Negeri Sipil yang datang dan pulang tidak sesuai dengan waktunya yang secara tidak langsung memperpendek waktu bekerja dan menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian tugas. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia yaitu pada Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil), menjelaskan mengenai kedisiplinan. Masih adanya pegawai yang kurang maksimal dalam meningkatkan kinerja, contohnya kurang maksimal dalam melaksanakan instruksi dari pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa pegawai Badan Pendapatan Daerah serta berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti tersebut maka peneliti berpendapat bahwa Kepala Badan belum secara optimal dalam menerapkan fungsi manajemen yang meliputi diantaranya Planning, Organizing, Kontrolling Actuating dan Kontrolling (POAC). Sebab gaya kepemimpinan akan memberikan dampak pada kinerja pegawai.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan karena gaya kepemimpinan mencerminkan sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikannya. Ketika pemimpin berinteraksi dan cara pemimpin memimpin dengan memberikan arahan kepada para pegawainya. Handoko (2003) mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau strategi, sebagai hasil dari kombinasi falsafah, keterampilan sifat, sikap yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Pandangan tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan. Menurut pendapat Hasibuan (2006) Gaya Kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan tercipta suatu kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

Kartono (2008) mengatakan dalam sebuah pendapat yaitu 1) Kemampuan Mengambil Keputusan, sudah seharusnya pemimpin mampu mengambil keputusan dengan menggunakan banyak pertimbangan, dan keputusan yang diambil berdasarkan banyak perhitungan agar dapat menjadi sebuah keputusan yang tepat. 2) Kemampuan Memotivasi, Pemimpin yang baik mampu memotivasi pegawainya agar para pegawai dapat semakin meningkatkan kinerjanya. 3) Kemampuan Komunikasi, adalah merupakan kecakapan atau kesanggupan dalam menyampaikan pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain tujuannya adalah agar orang lain dapat memahami pesan yang ingin disampaikan. 4) Kemampuan Untuk mengendalikan Bawahan, pemimpin memiliki kemampuan untuk menggunakan kemampuannya, kekuasaan jabatan secara Efektif demi kepentingan tujuan organisasi. 5) Kemampuan Tanggung Jawab, Pemimpin memiliki tanggung jawab kepada pegawainya, tanggung jawab yang diberikan sebagai kewajiban yang wajib di tanggung. 6) Kemampuan Mengendalikan Emosi, semakin baik kemampuan pemimpin untuk dapat mengendalikan emosi maka akan semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi atau instansi pemerintahan. Untuk dapat menilai kinerja pegawai negeri sipil dapat dilihat berdasarkan standar kerja sesuai Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yang merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja (PNS) yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Setiap

pegawai negeri sipil bertanggung jawab sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam instansi sesuai dengan tujuan dari instansi tersebut.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut menurut pendapat Simamora dalam Mangkunegara (2007), Terdapat Tiga faktor yang mempengaruhi kinerja (*performance*) pegawai, yaitu: 1) Faktor Individual: Kemampuan dan keahlian, latar belakang demografi. 2) Faktor Psikologis: Persepsi, attitude, personality pembelajaran dan motivasi. 3) Faktor Organisasi: Sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design. Berdasarkan pendapat dari ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut, kemudian disesuaikan dengan laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) disandingkan dengan kinerja yang telah dilakukan dalam kurun waktu beberapa tahun oleh pegawai tersebut.

Ada lima Indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja pegawai, menurut pendapat Robbins (2006), adalah 1) Kualitas Kerja Diukur dari persepsi Karyawan Terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Karyawan. 2) Kualitas Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 3) Ketepatan waktu merupakan Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan output serta memaksimalkan waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output dengan memaksimalkan waktu yang tersedia. 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber Daya Organisasi, Tenaga, uang teknologi, dan bahan baku. 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.

Indikator kinerja dapat dilihat berdasarkan empat (4) kemampuan, berdasarkan pendapat dari Rivai (2008), yaitu 1) Kemampuan Dalam menyusun rencana. 2) Kemampuan merealisasikan Rencana Kerja. 3) Kemampuan Melaksanakan Perintah atau Instruksi pimpinan. 4) Kemampuan memberikan pelayanan Kepada Masyarakat (meliputi kualitas kerja, ketelitian, kecepatan, ketepatan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas.

Peraturan Pegawai Negeri Sipil

Pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, kemudian diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya serta gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Seperti yang diatur dalam Undang-undang kepegawaian Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Istilah kepegawaian itu dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS), Anggota Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Setiap aktivitas ataupun kegiatan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil di daerah yang ditangani oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP), yang sebelumnya bernama Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Penajam Paser Utara, sebagai leading sektor yang bertanggung jawab tentang kepegawaian.

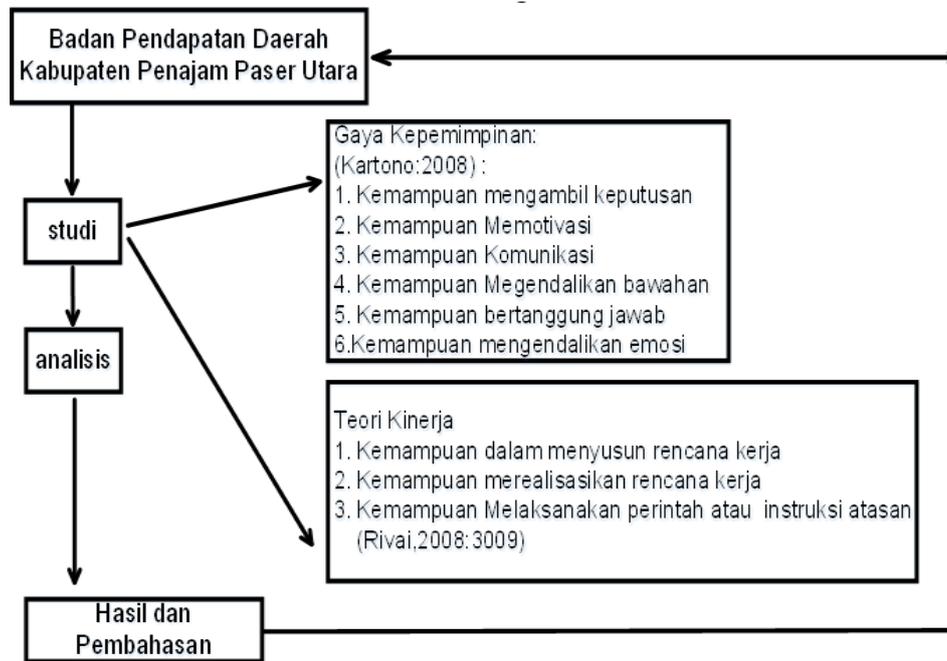
Pada awalnya BKD dibentuk setelah pelaksanaan Otonomi Daerah Tahun 1999 dengan diterbitkannya Undang-undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada Bab 1 Pasal 1 Point ke 8 Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas serta derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi dan lain sebagainya.

Kinerja pegawai Negeri Sipil dilihat berdasarkan kinerja yang mereka berikan dengan baik, sehingga nantinya akan memberikan pengaruh dalam pemberian kompensasi secara langsung seperti contoh diberikan tunjangan kinerja. Adapun Regulasi yang mengatur mengenai Tunjangan kinerja Pegawai terdapat pada Undang-Undang Nomor 120 Tahun 2015. Sementara itu regulasi lainnya yang mengatur mengenai Penilaian kinerja pegawai yaitu Undang-undang Nomor 46 Tahun 2011, di dalam Undang-undang ini menjelaskan mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan Prinsip Objektif, Terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Kerangka Pikir

Penelitian yang dilakukan ini dimulai dengan melihat gaya kepemimpinan berorientasi kinerja di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Peneliti melihat teori Gaya kepemimpinan menurut pendapat Kartono (2008) mengatakan indikator-indikator kepemimpinan yaitu Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan bawahan, Kemampuan Bertanggung jawab, Kemampuan Mengendalikan Emosi.

Peneliti melakukan observasi awal di lokasi penelitian, untuk melihat gaya kepemimpinan berorientasi kinerja yang kemudian peneliti, mencatat dan melakukan wawancara awal kepada beberapa pegawai. Berdasarkan uraian dari penjelasan tersebut diatas, untuk dapat menerangkan alur penelitian maka dibuatlah Kerangka Pikir sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan adalah untuk dapat mengeksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau realitas social yang terjadi di dalam masyarakat. Adapun jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang dimaksudkan untuk dapat memperoleh banyak informasi mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Kinerja Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, menurut pendapat peneliti lokasi ini adalah untuk melihat pelaksanaan Analisis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Kinerja Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Waktu penelitian yang dilakukan adalah Agustus – September 2023. Jumlah keseluruhan sumber daya manusia pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara per 31 Desember 2022 memiliki Sumber Daya Aparatur Sebanyak 64 Orang yang terdiri dari ASN sebanyak 35 Orang, dan 29 orang Tenaga Harian Lepas/Honorar. Dari 35 orang ASN, sebanyak 15 orang merupakan pejabat struktural, 6 orang merupakan pejabat fungsional dan staf pelaksana sebanyak 14 orang. Namun pada penelitian ini peneliti mengambil hanya 8 orang ASN saja.

Dalam menganalisis data selama peneliti ada dilapangan menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman (2014), yang menyampaikan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif yang berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sampai datanya sudah jenuh menurut Sugiono (2009). Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan langkah-langkah yaitu Pengumpulan data, Reduksi Data, Penyajian data, dan verifikasi data.

IV. HASIL/TEMUAN

Analisis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Di Kabupaten Penajam Paser Utara

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka diperoleh bahwa bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Pendapatan Daerah di Kabupaten Penajam Paser Utara adalah jenis gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis. Dalam pengertiannya gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang dalam mengambil keputusan didasarkan dari hasil diskusi.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang memberikan kebebasan bagi masing-masing pegawai untuk dapat menyampaikan pendapatnya agar mampu melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan tupoksi masing-masing. Seringkali pegawai tidak mengindahkan kewenangan para pemimpin yang memiliki karakter demokratis ini, contohnya seperti masih ada pegawai yang menggunakan jam istirahat melebihi aturan, sehingga ketika kembali ke kantor tidak sesuai waktunya. Atau ada juga pegawai yang datang terlambat karena lokasi rumahnya cukup jauh, pegawai tidak bisa mengatur waktunya dengan baik sehingga tiba di kantor yang seharusnya jam 08.00 pagi, namun tiba di kantor sekitar jam 09,30. Selain itu pegawai yang datang terlambat tersebut, juga pulang lebih awal dengan alasan takut kemalaman tiba di rumah.

Dari pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut seharusnya diberikan sanksi atau hukuman, karena berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 Tahun 2010 tentang discipline Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu pada pasal 3 ayat 11 yang berbunyi, “masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja.” Selanjutnya pada bab 3 bagian 2 pasal 7 menjelaskan tentang hukuman disiplin pegawai yang terbagi menjadi 3 bagian, 1). Hukuman disiplin ringan seperti teguran secara lisan atau tertulis, 2). Hukuman disiplin sedang contohnya seperti penundaan kenaikan gaji. 3). Hukuman disiplin berat seperti penurunan pangkat bahkan pemberhentian.”

Seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan Utama (IU) sebagai berikut

Kemampuan Pengambilan Keputusan

Indikator yang diambil berdasarkan variabel Gaya kepemimpinan adalah kemampuan pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Rusliansyah Kasubbid Penilaian wawancara tersebut dilaksanakan pada tanggal 21 Oktober 2023, mengatakan bahwa sebagai berikut:

“Pimpinan selalu mengadakan rapat bersama dan meminta saran dan masukan yang bersifat membangun kepada stakeholder yang ada di Bapenda.”

Sebagaimana juga hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Ainun Zariah Kasubbid Pendataan dan Pendaftaran, dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

“Dalam lingkup organisasi kedinasan pengambilan keputusan dari seorang pemimpin merupakan ujung tombak dari suatu organisasi dalam pengambilan keputusan harus berpedoman pada nilai-nilai yang tertanam pada janji Pancaprasetya Korpri, yaitu memegang ideologi Pancasila, UUD 1945, setia Terhadap NKRI serta pemerintahan yang sah.”

Berdeda pendapat pula yang disampaikan oleh Hayun Abdi Rahman sebagai Informan Utama (IU) di bagian Kasubbid Penagihan yang diwawancarai pada tanggal 23 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Keputusan pimpinan diupayakan secara baik dan adil sehingga dilaksanakan dengan baik oleh jajaran, maka dalam proses pengambilan keputusannya harus mempertimbangkan hal-hal terkait (Peraturan), pendapat atau masukan dan prinsip adil dan bijaksana.”

Pendapat lain juga diungkapkan oleh Husnul Khotimah selaku Kasubbid Pengelolaan Data dan Informasi PBB/BPHTB dalam wawancara yang diadakan pada tanggal 23 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan rapat terlebih dahulu, untuk dapat mengambil keputusan bersama. Dalam pengambilan keputusan kami selalu dilibatkan biasanya ditanya soal pendapat masing-masing.”

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan maka dapat dilihat bahwa dalam aspek kemampuan dalam pengambilan keputusan pimpinan sudah melakukan musyawarah terlebih dahulu yang dilakukan kepada para pegawai.

Kemampuan Memotivasi

Selain kemampuan mengambil keputusan gaya kepemimpinan seseorang juga dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memotivasi karyawannya, sebab kemampuan memotivasi merupakan daya pendorong, sehingga anggota organisasi dengan rela melakukan dan menggerakkan waktu dan tenaganya untuk melakukan sesuatu, untuk dapat melakukan sesuatu di dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Seperti hasil wawancara yang dilakukan kepada Rina Informan Utama di bagian Analisis Pajak dan Retribusi, hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 24 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Pimpinan kami selalu memberikan motivasi kepada kami, agar kami bekerja dengan lebih bertanggung jawab.”

Senada dengan hasil wawancara yang telah disampaikan tersebut diatas, hasil wawancara yang dilakukan kepada Rusliansyah di bagian Kasubbid Penilaian, berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 22 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Pimpinan selalu memberikan motivasi terutama kepada saya agar saya dapat bekerja lebih maksimal lagi.”

Adapun pendapat lain yang disampaikan oleh Indah Lestari di bagian Pengelolaan Pajak Daerah, hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 24 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya, pemimpin sudah seharusnya dapat memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat bekerja sesuai dengan target.”

Dikuatkan lagi dengan hasil dari wawancara yang dilakukan kepada Ainun Zariah di bagian Kasubbid Pendataan dan Pendaftaran, hasil wawancara tanggal 27 Oktober 2023, sebagai berikut :

“Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada bawahan, terkait dengan semangat dalam melaksanakan pekerjaan, meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.”

Lain halnya yang disampaikan oleh Hayun Abdi Rahman informan Utama di bagian Kasubbid Penagihan, dalam sebuah wawancara yang dilakukan pada tanggal 28 Oktober 2023 mengatakan sebagai berikut:

“Dari beberapa pimpinan yang pernah ada, merujuk pada pengalaman dan kinerja individu itu sendiri, pemimpin yang etrmasuk gemar dalam membaur dengan pegawai di moment seperti itu beliau memberikan motivasi dan kiat-kiat dalam bekerja.”

Husnul Khotimah juga memberikan pendapatnya dalam sebuah hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 Oktober 2023, mengatakan sebagai berikut:

“Tugas pemimpin memang harus memberikan motivasi kepada bawahannya agar pekerjaan yang dikerjakan bisa diselesaikan dengan baik dan bertanggung jawab, karena tanpa adanya bawahan belum tentu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.”

Dari hasil wawancara tersebut diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kemampuan memotivasi dari pimpinan sangatlah tinggi dilihat dari adanya motivasi baik secara materil maupun dalam hal memberikan semangat dan juga adanya penghargaan yang diberikan kepada pegawainya. Motivasi dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kemampuan Komunikasi

Selanjutnya adalah untuk dapat melihat gaya kepemimpinan lainnya dapat dilihat dari kemampuan komunikasi. Sebuah kemampuan komunikasi adalah merupakan suatu kecakapan atau kesanggupan penyampaian sebuah pesan dan gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan agar orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dalam pesan yang disampaikan.

Seperti yang disampaikan oleh Husnul Khotimah, informan Utama (IU) di bagian Kasubbid Pengelolaan Data dan Informasi PBB-P2BPHTB, pada tanggal 24 Oktober 2023, sebagai berikut :

“Menurut saya pemimpina harus tau sejauh mana pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan dan harus tau berapa persen kegiatan yang sudah terlaksana atau terrealisasi, apakah ada kendala adat tidak dalam pelaksanaannya.”

Pendapat lain yang disampaikan oleh Hayun Abdi R Informan Utama di bagian Kasubbid Penagihan pada hasil wawancara tanggal 23 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Dalam perjalanan selama menjadi ASN terkadang kita pernah menemui pemimpin yang sangat terbuka dalam berkomunikasi hingga ke level staf sekalipun, namun ada juga yang kita temui pemimpin yang kurang dapat berkomunikasi dan membaur dalam hal formal dan non formal.”

Lain halnya pendapat yang disampaikan oleh Rina di bagian Analisis Pajak dan Retribusi Daerah, dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 22 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Pemimpin harus dapat berkomunikasi agar pegawai dan pimpinannya dapat saling bekerjasama sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan terarah.”

Peneliti menyajikan juga hasil wawancara yang dilakukan kepada Ainun Zariah di bidang Kasubbid Pendataan dan Pendaftaran, pada wawancara yang dilakukan tanggal 23 OKtober 2023, sebagai berikut:

“Pemimpin harus dapat selalu berkomunikasi dengan para pegawai dengan tujuan untuk dapat memudahkan koordinasi, ketika ada pekerjaan yang akan dijalankan baik koordinasi internal sesame pegawai maupun koordinasi eksternal bagi lintas SKPD.”

Dapat disimpulkan komunikasi menjadi penting dalam melaksanakan pekerjaan, tujuan dari adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan adalah agar pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik, dan tidak terjadi miss komunikasi dalam penyelesaian pekerjaan.

Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dibutuhkan indikator lainnya, yaitu aspek kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harusnya memiliki keinginan untuk membuat orang lain dapat mengikuti keinginan bawahannya, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dalam dirinya, jabatan, kekuasaan demi pencapaian tujuan yang diinginkan di dlam suatu organisasi.

Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Ainun Zariah Informan Utama (IU) di Bagian Kasubid Pendataan dan Pendaftaran pada tanggal 24 Oktober 2023, sebagai berikut :

“Mengendalikan bawahan itu contohnya seperti melakukan pengawasan atas tindakan yang dilakukan bawahan, jika ada yang melenceng dari jalur atau tujuan organisasi harus cepat di benahi atau diberikan teguran. Kontrol dari seorang pemimpin menjadi suatu keharusan karena tanpa adanya pengawasan akan membuka celah terjadinya suatu kesalahan, kecurangan mark up, ketidak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.”

Sama halnya seperti yang disampaikan oleh Husnul Khotimah (IU) di bidang Kasubid Pengelolaan Data dan Informasi PP-P2BPHTB dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 24 Oktober 2023, mengatakan sebagai berikut:

“Pemimpin harus sering-sering melakukan pengawasan atau kontrol kepada pegawainya, dengan melakukan pendekatan ini pimpinan akan mengetahui apakah ada kendala atau tidak, dan mengetahui apakah pekerjaan sudah dilaksanakan dengan baik atau tidak.”

Dapat peneliti simpulkan bahwa kontrol atau pengawasan semestinya harus dilakukan dalam suatu organisasi agar dapat meminimalisir, tingkat kesalahan dan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tanggung jawab

Indikator selanjutnya yaitu tanggung jawab, seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab ini dapat diartikan sebagai cara seseorang untuk dapat membuktikan amanah yang diberikan kepadanya dengan baik. Seperti hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Rusliayansah di bidang Kasubid Penilaian pada hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Sebelum Pimpinan memberikan tugas kepada bawahannya, pegawai biasanya diikutkan terlebih dahulu pelatihan, agar sebelum pegawai melaksanakan pekerjaannya pegawai sudah mengerti apa yang harus dilakukan.”

Tri Indah Lestari di bidang Pengelolaan pajak dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 24 Oktober 2023, mengatakan sebagai berikut :

“Pimpinan selalu menanyakan apa saja yang menjadi kendala dalam melaksanakan tugas, kepada pegawainya. Namun terkadang pegawai tidak menyampaikan kendala yang dihadapi.”

Pendapat lain yang disampaikan oleh Sri Muryani di bagian Analis Keuangan Pusat dan Daerah, hasil wawancara pada tanggal 24 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Pimpinan jarang melakukan pendampingan karena keterbatasan waktu, namun pimpinan selalu memantau pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai karena pimpinan percaya pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.”

Maka dapat peneliti ambil kesimpulan bahwa pimpinan memiliki tanggung jawab kepada pegawai dalam bekerja, memantau pelaksanaan pekerjaan yang diselesaikan, namun terkadang pegawai tidak banyak menyampaikan kendala yang dihadapi.

Kemampuan mengendalikan emosi

Indikator terakhir yang peneliti uraikan adalah kemampuan mengendalikan emosi bagi pimpinan, adalah merupakan hal yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan dalam berorganisasi. Kemampuan mengendalikan emosi yang dimiliki oleh pimpinan memberikan pengaruh pula dalam kinerja pegawai. Seperti hasil wawancara yang disampaikan oleh Rusliayansah di bidang Kasubid Penilaian pada hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 Oktober 2023, sebagai berikut:

“Pimpinan kami sangat akrab dengan teman-teman pegawai, biasa juga kami bercanda, namun ada kalanya pimpinan menjadi tegas, karena saya yakin beliau ingin pegawainya tidak main-main dalam menjalankan tugasnya.”

Hasil wawancara lain yang disampaikan oleh Husnul Khotimah (IU) di bidang Kasubid Pengelolaan Data dan Informasi PP-P2BPHTB dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 24 Oktober 2023, mengatakan sebagai berikut:

“Menurut saya wajar jika ada pimpinan yang suka marah, karena mungkin saja pegawainya tidak melaksanakan tugas seperti yang diinginkan, atau pegawainya, melanggar aturan di kantor. Semua ini bisa saja terjadi.”

Dari hasil wawancara yang kami lakukan ini, maka dapat dilihat bahwa pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang tidak harus selalu marah-marah kepada bawahannya, wajar saja jika marah, namun bukan berarti setiap kali harus marah, pemimpin juga harus tegas agar pegawainya dapat bekerja dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan menggunakan teori dari kartono (2008), Peneliti mencoba menguraikan hasil dari observasi lapangan yang telah dilakukan, dengan melihat teori kinerja Rival (200) sebagai indikatornya.

Tabel 1. Hasil Observasi Lapangan

Indikator Kinerja	Kondisi Dilapangan
Kemampuan dalam menyusun rencana kerja	Hasil Observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa dalam penyusunan rencana kerja pimpinan tidak melibatkan semua bidang, hanya beberapa bidang saja yang dipanggil untuk dapat berpartisipasi dalam penyusunan rencana kinerja, karena pimpinan menganggap bahwa, bidang yang diundang merupakan bidang terkait yang lebih paham dengan bidang kerjanya, sehingga bidang lain yang tidak ada korelasi tidak diundang untuk penyusunan rencana kerja.

Sumber Data : Hasil pengolahan Data

Peneliti melihat bahwa pimpinan terkesan pilih kasih, namun itu semua dilakukan karena pimpinan tidak mungkin mengundang bagian yang tidak ada kepentingannya, agar dalam penyusunan perencanaan kegiatan bisa lebih focus. Selanjutnya adalah tampilan hasil observasi dengan indikator ke 2:

Tabel 2. Hasil Observasi Lapangan

Indikator Kinerja	Kondisi Dilapangan
Kemampuan merealisasikan rencana kerja	Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa dalam hal merealisasikan rencana kerja pimpinan, melakukan kerja sama dengan stakeholder terkait dan terlebih, pimpinan mampu menggerakkan pegawainya untuk dapat selalu kompak di dalam bekerja.

Sumber Data: Hasil pengolahan Data

Berdasarkan tabel 2 hasil observasi lapangan menyebutkan bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk menggerakkan pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Jika ada pegawai yang mengalami kendala dapat langsung diarahkan untuk dibantu dalam penyelesaiannya. Berikut ini tampilan tabel 3 untuk indikator kinerja kemampuan melaksanakan perintah atau instruksi atasan, sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Observasi Lapangan

Indikator Kinerja	Kondisi Dilapangan
Kemampuan Melaksanakan perintah atau instruksi atasan	Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa pimpinan belum optimal dalam mengawasi pegawai untuk melaksanakan instruksi sesuai perintah atasan, sehingga laporan adanya pegawai yang datang terlambat, dan pulang tidak sesuai dengan jadwal kerja yang ditentukan, belum ada teguran secara langsung dari pimpinan. Hal ini menyebabkan pegawai menjadi tidak disiplin

Sumber Data: Hasil pengolahan Data

Berdasarkan tabel 3 hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh pimpinan peneliti melihat bahwa pimpinan belum optimal dalam mengawasi pegawai dalam melaksanakan instruksi yang diberikan, dapat dilihat ketika ada pegawai yang datang dan pulang tidak sesuai dengan aturan. Mengakibatkan ada pekerjaan yang terlambat dalam penyelesaiannya, namun belum diberikan teguran secara langsung oleh pimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara

Berdasarkan pendapat dari H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017) mengatakan aktivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu :

Kepribadian (*Personality*) yaitu pengalaman masalah dan harapan pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Sri Muryani di bagian Analis Keuangan Pusat dan Daerah, mengatakan:

"Pimpinan kami memiliki pengalaman, sebelumnya pernah menjadi kepala dinas di instansi lainnya, sehingga kami merasa senang dengan kepemimpinan beliau."

Selanjutnya wawancara dilanjutkan kepada Anita Aprilianti di bagian Kasubag Umum, mengatakan:

"Pemimpin menginginkan pegawai untuk dapat bekerja dengan baik, sesuai dengan aturan yang ada. Karena tugas pemimpin adalah mengatur pegawainya agar dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti berkesimpulan bahwa kepribadian pemimpin yang baik dapat memberikan penilaian yang baik pula terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin.

Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya

Peneliti melakukan wawancara kepada Rina di bagian Analisis pajak dan Retribusi Daerah, sebagai berikut :

"Kami berharap pimpinan kami dapat terus menjaga hubungan yang baik dengan sesame rekan kerja, dengan pegawai yang lain, karena dengan adanya hubungan baik diantara pimpinan dan pegawai maka pekerjaan akan dapat di selesaikan."

Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Husnul Khotimah di Bagian Kasubbid pengelolaan Data dan Informasi PBB-P2BPHTB sebagai berikut:

"Menurut saya pemimpin akan bertindak tegas dan disiplin jika pegawainya tidak mampu untuk menjaga kedisiplinan waktu kerja dengan baik, dan bahkan sebaliknya jika pegawai mampu untuk berlaku disiplin maka pemimpinnya tidak perlu untuk bersikap terlalu keras."

Dari keadaan yang ada di lapangan, pegawai masih ada yang datang dan pulang tidak sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Maka kondisi ini yang harus dijadikan sebagai perhatian bagi pemimpin untuk bertindak lebih tegas lagi.

Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Seerti hasil wawancara yang dilakukan kepada Ainun Zariah di bidang Kasubbid Pendataan dan Pendaftaran sebagai berikut:

"Pemimpin kami selalu berorientasi pada kualitas kerja, dan selalu memberikan dorongan kepada pegawai agar mampu mencapai kualitas pekerjaan yang maksimal."

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa pemimpin yang baik akan selalu memperhatikan apa yang menjadi tugas dari para bawahannya, agar hasilnya nanti dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan

Berdasarkan indikator selanjutnya, peneliti mencoba melakukan wawancara kepada pegawai Hayun Abdi R di bidang Kasubbid Penagihan, sebagai berikut:

"Pada prinsipnya seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, sepakat untuk mencapai target yang telah ditetapkan, yang dituangkan dalam perjanjian kerja yang sudah ditentukan."

Peneliti yakin bahwa pegawai dalam berkerja sangat dipengaruhi dengan adanya kebijakan yang sudah dibuat diorganisasi masing-masing, sehingga pegawai tidak merasa terbebani dengan adanya aturan yang terlalu menekan. Seperti yang disampaikan oleh Anita Apriliani di bagian Kasubag umum, dalam suatu wawancara sebagai berikut:

"Dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan, secara umum yang sudah tertuang dalam instruksi tertulis maupun tidak tertulis, semua pegawai taat dan patuh pada waktu yang ditetapkan, walaupun ada pegawai yang tidak dapat melaksanakan tugasnya tepat waktu bisa saja karena ada kendala dalam menyelesaikannya sehingga membutuhkan banyak tambahan waktu."

Peraturan yang dibuat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga, perlu untuk di pahami bahwa pegawai akan dapat menyelesaikan tugasnya jika mereka tidak tertekan dengan peraturan.

Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan

Berdasarkan indikator terakhir dari faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, peneliti melakukan wawancara kepada Husnul Khotimah di bidang Kabbid Pengelolaan Data dan Informasi PBB-P2BPHTB, sebagai berikut:

“Pimpinan harus dapat memberikan apresiasinya kepada bawahan contohnya pemberian reward atau penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan oleh pegawai, karena pemberian reward yang dimaksud sangat jarang diberikan kepada bawahannya.”

Harapan para pegawai sangat penting, untuk diperhatikan karena tujuannya adalah tidak lain untuk pencapaian tujuan organisasi.

“Pemimpin juga harus dapat berkomunikasi kepada para bawahannya agar, pimpinan mengetahui bahwa program kegiatan yang sudah dilaksanakan telah di laksanakan dengan baik.”

Peneliti berpendapat bahwa harapan yang ada dari para pegawai memang sudah seharusnya diperhatikan oleh pimpinan Sebagai sebuah masukan dan saran yang dapat dijasikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk dapat berbuat lebih baik lagi.

V. PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan berorientasi kinerja terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah di Kabupaten Penajam Paser Utara

Berdasarkan analisis data hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di Badan Pendapatan Daerah di Kabupaten Penajam Paser Utara, Jika dikaitkan dengan teori dari Robert dan Warren A. Schamid (2000), studi kepemimpinan dari Universitas Ohio Hosking, menurutnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah mereka yang secara konsisten diharapkan dan dipersepsikan dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya.

Kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif. Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan menggerakkan dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan agar terarah pada suatu tindakan demi tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan.

Dengan demikian dapat kiranya dikatakan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang aktif membuat rencana-rencana, melakukan koordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan bersama. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan dan membawa energy positif. Seorang pemimpin tidak memusatkan kepemimpinannya pada dirinya, tetapi akan menyebarkan kepemimpinan pada orang-orang lain. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti menemukan bahwa: beberapa indikator yang diambil oleh penlitit dalam penelitian ini adalah variabel yang dipilih dari teori kepemimpinan dari Kartono (2008) sebagai berikut:

a). Kemampuan Mengambil Keputusan, temuan dari hasil penelitian yang dilakukan pemimpin dianggap tidak melibatkan semua bagian dalam hal perencanaan program kegiatan, namun pada kenyataanya pimpinan memanggil leading sektor yang terkait dengan program kegiatan agar dapat lebih fokus dalam penyusunan perencanaan tersebut. b). Kemampuan Memotivasi, Pimpinan selalu memberikan motivasi pegawainya agar para pegawai dapat semakin meningkatkan kinerjanya hal ini sejalan dengan hasil wawancara dan observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti. c). Kemampuan Komunikasi, berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan pimpinan mampu melakukan komunikasi yang baik kepada pegawai, e). Kemampuan Tanggung Jawab, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pimpinan menyerahkan tanggung jawab kepada pegawai untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang diberikan, kendala atau hambatan yang dihadapi oleh pegawai mampu di bombing oleh pemimpin dalam menyelesaikannya. d). Kemampuan Mengendalikan Emosi, berdasarkan hasil penlitian yang dilakukan pemimpin dapat dapat mengendalikan emosi ketiha ditemukan ada masalah dalam penyelesaian program kegiatan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara.

Temuan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang terdapat pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara. Peneliti mengambil teori berdasarkan pendapat dari H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017:11) mengatakan aktivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu:

a). Kepribadian (*Personality*), pemimpin dilihat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan berdasarkan hasil observasi lapangan pimpinan memiliki pengalaman di masalahnya sehingga dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, kepribadian beliau dinilai baik oleh pegawainya. b). Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya. berdasarkan hasil penelitian dan observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti pegawai memiliki harapan kepada pimpinannya agar dapat lebih mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah ada sekarang, selain itu pegawai berharap pimpinan dapat memberikan apresiasi berupa penghargaan atas prestasi kerja yang sudah dilakukan oleh pegawainya. c). Karakteristik, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan hasil observasi lapangan, peneliti melihat pimpinan termasuk pada pemimpin yang demokratis, selalu melibatkan pegawai dalam kegiatan. Dan dalam mengambil keputusan d). Kebutuhan tugas, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan hasil observasi lapangan yang dilakukan.

Tugas yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan kemampuan pegawai, selain itu juga jika ada tugas yang mengalami kendala pimpinan memberikan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas tersebut. e) Iklim dan kebijakan organisasi, berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. f). Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan yang baik, dilihat dari cara berkomunikasi dari pimpinan ke bawahan memberikan tanda bahwa pimpinan menaruh harapan kepada kinerja yang baik dari pegawai, dan pegawai menaruh harapan juga kepada pimpinan untuk lebih memberikannya terhadap pemberian reward atas prestasi kerja pegawai dari pimpinan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: Analisis Gaya Kepemimpinan berorientasi Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Di Kabupaten Panajam Paser Utara, menurut perspektif teori gaya kepemimpinan yang dimaksud dapat dikatakan sudah dilaksanakan dengan baik namun belum optimal. Analisis dan Implementasi gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah:

Gaya kepemimpinan berorientasi kinerja terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah di Kabupaten Panajam Paser Utara masih di temukan sikap pimpinan yang belum melibatkan partisipasi pegawai secara menyeluruh, namun kenyataannya pimpinan merasa akan lebih efektif jika pelibatan hanya menyentuh leading sektor yang terkait saja. Dengan pertimbangan akan terlihat lebih fokus terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan di dalam organisasi. masih adanya pegawai yang masuk kantor dan pulang di waktu yang tidak sesuai dengan aturan jam kantor, dan dibutuhkan adanya ketegasan dari pimpinan berupa sanksi atau teguran secara langsung dari pimpinan.

Pimpinan perlu untuk memperhatikan beberapa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Panajam Paser Utara, beberapa faktor tersebut perlu diingat dampaknya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis membuat pegawai merasa di hargai, pemimpin harus dapat mengayomi, dan akrab dengan pegawainya, komunikasi yang baik kepada para pegawainya menciptakan rasa kekeluargaan di lingkungan kerja.

Dari kesimpulan yang dijelaskan maka peneliti menyarankan dan berharap agar menjadi masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, adalah Pimpinan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Paser Utara hendaknya selalu menjalin hubungan yang berkesinambungan bagi semua pegawai. Dan Sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Paser Utara, pimpinan harus berupaya mengarahkan sikap dan perilaku pegawai agar dapat bersikap sesuai dengan aturan kepegawaian yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan.

REFERENSI

- Anton, A. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Pustaka Setia. Bandung.
- Handoko, T,H. (2003). *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Handoko, T,H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

- Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kurnia, M, F., Nurhadi, M., & Safar, I. (2024). The Role of Knowledge and Talent Management in Honorary Teachers in Makassar. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*. Vol. 8 No. 2.
- Malayu, S,P,H. (2006). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara, A,P. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Mulyadi., & Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Sembilan. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia yaitu pada Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil)
- Rivai, V. (2018). *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Garuda Pesada. Jakarta.
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Safar, I., Wahyu, Samad, A., Nurdin, N., & Ariska. (2024). The Role of Leadership As Moderation: The Relationship Of Knowledge Management To Lecturer Performance. *Jurnal Dimensi*. Vol. 13. No. 1.
- Siagian, S,P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis Untuk Menjadi. Pemimpin yang diidolakan*. Holistica Lombok. Lombok.
- Undang-undang Nomor 46 Tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Wahyu., Safar, I., Ramly, M., Amang, B., & Ramlawati. (2023). Honorary Teacher Phenomenology: The Role of Knowledge Management and Transformational Leadership. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. Vol. 6 No. 11.