

## Model Kecenderungan Perilaku Pemimpin Birokrasi

Oleh:

<sup>1</sup> Fitriani; <sup>2</sup> Hesty Tambajong

<sup>1</sup>. Program Studi Administrasi Publik Program Magister, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Musamus

<sup>2</sup>. Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Musamus

Email. fitriani310878@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menciptakan model kecenderungan perilaku pemimpin birokrasi pada Provinsi Papua. Penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif dan SWOT. Informan terdiri akademisi, tokoh masyarakat, dan Pejabat di lingkungan Provinsi Papua. Perilaku pemimpin birokrasi sangat unik setiap individunya, dan demi pelayanan masyarakat yang baik maka dibutuhkan perilaku pemimpin yang baik pula. Pemimpin birokrasi membutuhkan kompetensi secara ilmu, pengalaman dan sikap yang matang baik terhadap bawahan, atasan dan rekanan serta masyarakat yang dilayani. Hasil dari penelitian ini menemukan model kecenderungan perilaku pemimpin birokrasi di Provinsi Papua memiliki tipe kepemimpinan kendali bebas terbatas dan demokrasi terbatas, dengan gaya kepemimpinan berpola kepada hasil dan kerjasama. Dari analisis SWOT maka saran yang diberikan guna perbaikan perilaku pemimpin birokrasi adalah strategi pemahaman konsep dan implementasi kepemimpinan serta memahami secara utuh tentang otonomi khusus papua, sekaligus menjadikan diri sebagai teladan, mengasah kompetensi dan memberikan ruang kepada bawahan untuk berinovasi, bagi perguruan tinggi untuk dapat bersinergi memberikan edukasi berkelanjutan dalam program-program kepemimpinan dan kebijakan pemerintah yang berlaku; bagi para Tokoh Masyarakat dapat memberikan masukan secara baik kepada pemerintah dan pemimpin birokrasi; dan bagi Pemerintah Provinsi Papua diharapkan dapat memberikan sosialisasi dan pelatihan yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Perilaku; Pemimpin; Birokrasi.

### Abstract

*This study aims to create a model of behavioral tendencies of bureaucratic leaders in Papua Province. This research is a qualitative research with qualitative descriptive method and SWOT. Informants consist of academics, community leaders, and officials in the Papua Province environment. The behavior of bureaucratic leaders is very unique for each individual, and for the sake of good public service, good leader behavior is also needed. Bureaucratic leaders need competence in knowledge, experience and a mature attitude towards subordinates, superiors and partners as well as the community they serve. The results of this study found a behavioral tendency model for bureaucratic leaders in Papua Province to have a leadership type of limited free control and limited democracy, with a leadership style that is patterned towards results and cooperation. From the SWOT analysis, the suggestions given to improve the behavior of bureaucratic leaders are strategies for understanding the concept and implementation of leadership as well as fully understanding Papua's special autonomy, as well as setting oneself as an example, honing competence and providing space for subordinates to innovate, for universities to be able to synergize in providing sustainable education in leadership programs and current government policies; for community leaders to be able to provide good input to the government and bureaucratic leaders; and the Papuan Provincial Government is expected to provide continuous socialization and training.*

**Keywords:** Behavior; Leader; Bureaucratic.

## PENDAHULUAN

Pemimpin dan perilaku birokrasi telah menjadi salah satu topik yang menjadi sasaran fokus dalam upaya memperbaiki kondisi birokrasi dewasa ini. Lemahnya sistem pengembangan pegawai sebagai salah satu bentuk pemberdayaan, termasuk dalam hal ini adalah sistem karir, yang menjadi dasar dan jalur bagi kemunculannya pemimpin-pemimpin birokrasi, dipandang sebagai salah satu penyebab lemahnya kepemimpinan dan masalah dalam perilaku birokrasi. Selain itu, karakter atau sifat-sifat yang sering menjadi sorotan dalam lingkungan birokrasi, juga dipandang memiliki andil besar bagi terciptanya birokratisasi di Indonesia. Budaya yang masih diwarnai pengaruh-pengaruh feodalistik, arogansi birokrat, keangkuhan aparat sebagai seorang pamong, yang lebih menonjolkan dirinya sebagai pejabat dibandingkan sebagai aparat pelayan dan pengayom masyarakat, seolah-olah telah menjadi ciri atau karakter utama aparat birokrasi di Indonesia.

Permasalahan yang teridentifikasi dalam hal kepemimpinan memang bersifat umum, antara lain seperti: Masih kentalnya budaya feodalistik yang ditunjukkan oleh para pimpinan, khususnya bila berhadapan dengan bawahan dalam suasana pekerjaan formal. Dalam pekerjaan, pimpinan cenderung bergaya memerintah, instruktif, dan kaku, sementara bawahan cenderung bersikap menurut apa adanya, segan untuk berbeda pendapat, sehingga secara konseptual dapat dikatakan bersikap sebagai followers (pengikut) dibanding sebagai partner dalam pekerjaan. Gejala lain yang muncul dalam kepemimpinan di lingkungan birokrasi, pada umumnya adalah kurangnya pemahaman mengenai arah atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi/unit kerjanya. Para pimpinan cenderung melaksanakan tugas-tugas yang bersifat rutinitas, sehingga kurang mampu menciptakan atau mengembangkan suatu model yang inovatif dalam pekerjaannya. Kurang jelas dan tegasnya standar kerja dan standar kinerja seorang pimpinan birokrasi, juga menjadi permasalahan lain yang memiliki kontribusi terhadap pola kerja pimpinan di lingkungan birokrasi.

Fenomena lain yang muncul dalam kepemimpinan adalah masih adanya budaya patrimonialisme dan patron-client yang melekat pada pemimpin birokrasi. Faktor *like and dislike* dalam pengangkatan dalam jabatan masih mewarnai kondisi kepemimpinan dan perilaku dalam birokrasi. Bahkan pola hubungan yang bersifat hirarkhis- struktural antara bawahan dengan atasan masih menjadi ciri yang kental dan melekat dalam kepemimpinan birokrasi tersebut. Sementara itu, apabila birokrasi dicermati dari perspektif perilaku, terdapat beberapa fenomena, diantaranya dari aspek motivasi kerja.

Terdapat kecenderungan aparat birokrasi memiliki motivasi yang cukup apabila sedang mengerjakan tugas-tugas yang dapat memberikan kompensasi langsung, yang diberikan dari kegiatan tersebut. Sementara itu, apabila mengerjakan tugas-tugas rutin, antara lain seperti: membuat laporan, membuat agenda kerja, motivasi pegawai menjadi menurun karena tidak ada kompensasi yang diberikan dari tugas pekerjaan tersebut. Sehingga, seringkali terjadi keterlambatan dalam laporan.

Fenomena perilaku lainnya yang muncul adalah bahwa aparat birokrasi kurang memiliki motivasi untuk mengembangkan unit organisasinya secara kreatif dan inovatif. Mereka cenderung hanya menjadi tenaga pelaksana yang menjalankan tugas-tugas yang sudah direncanakan dan dikembangkan oleh pusat, sehingga mereka kurang terlatih dan kurang terbiasa dengan pengembangan konsep serta pemikiran yang progresif dalam pekerjaannya.

Kepemimpinan dalam lingkungan birokrasi cenderung dipengaruhi oleh budaya feodalistik yang dapat dicirikan dengan kuatnya hubungan hirarkikal antara atasan dan bawahan, yang ditunjukkan oleh para pimpinan birokrasi mulai dari tingkat terendah sampai dengan tertinggi. Sifat-sifat instruktif dari pimpinan adalah merupakan salah satu ciri dari pengaruh budaya ini. Keadaan tersebut secara langsung berpengaruh terhadap perilaku birokrasi, baik secara individu maupun kelompok/organisasi. Ketika berhadapan dengan atasan, para bawahan akan menunjukkan sikap yang “takut”, sementara ketika berhadapan dengan masyarakat – bila terkait dengan pelayanan – maka ia akan menunjukkan sikap sebagai pejabat penting yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat.

Permasalahan-permasalahan yang terkait dengan kepemimpinan dan perilaku birokrasi ini, secara umum dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Budaya (*culture*) yang dianut cenderung paternalistik, *patron-client*, *patrimonialistik*, *feodalistik* dimana hubungan hirarkhial atasan – bawahan masih kental, sehingga iklim kerja cenderung formal dan statis; (2) Kepemimpinan yang diterapkan lebih bersifat instruktif/perintah, *direktif*, dan cenderung kurang memperhatikan nilai-nilai demokratis yang memberikan ruang bagi partisipasi aktif bawahan; (3) Rendahnya motivasi dan perilaku aparat dalam menjalankan fungsi-fungsi pelayanan, sehingga baru mau bekerja apabila diberi kompensasi langsung dari pekerjaannya; (4) Masih sering terjadi mal-administrasi yang dilakukan oleh birokrasi publik dan meluasnya praktik KKN, terutama di unit-unit yang terkait langsung dengan pelayanan, baik pelayanan internal (kesekretariatan) maupun pelayanan terhadap masyarakat; (5) Rendahnya profesionalisme aparat, kurang kreatif dan inovatif, dengan pola kerja yang kurang dinamis, serta mutu (kualitas) kerja yang masih harus ditingkatkan; dan (6) Sistem penghargaan yang dianggap kurang berkeadilan, di mana hal ini diberikan bukan atas dasar hasil kerja melainkan lebih didasarkan pada tingkat struktur jabatan.

Pada tataran tertentu, permasalahan-permasalahan tersebut bisa terjadi secara parsial yang terfragmentasikan pada masing-masing kondisi, tetapi pada tataran atau kondisi lainnya bisa pula terjadi secara bersamaan, saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga terbentuk dalam suatu kondisi permasalahan yang komprehensif (menyeluruh). berdasar hal tersebut maka peneliti bermaksud meneliti lebih fokus terhadap perilaku pemimpin birokrasi yang terdapat di Provinsi Papua.

Penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan dari penelitian ini terdiri dari 4 jurnal yaitu : (1) Riyadi, *Leadership Engineering Within Bureaucracy: A Paradigm To Construct Bureaucratic Behaviours*, Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Vol 5 No 3. PKPPA I LAN Bandung, 2008, (2) Ridwan El Hariri, Pengaruh Perilaku

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Pegawai Di Universitas Pendidikan Indonesia, Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi Vol 10, No 2, 2011, (3) Piter Sahertian, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Jurnal manajemen dan Kewirausahaan, Vol 12, No 2, 2010, (4) Aspina, Pengaruh Perilaku Pemimpin, Karakteristik Tugas Dan Harapan Bawahan Terhadap Kepuasan Atas Kepemimpinan Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah, Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol 1 No 2, 2010.

Penelitian ini akan fokus dengan mendesain model perilaku pemimpin birokrasi yang ada pada Pemerintah Provinsi Papua, dimana diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi perbaikan perilaku para pemimpin birokrasi di Provinsi Papua. Maka berdasarkan hal tersebut penelitian ini akan menggunakan teori menurut Stogdill (1974), mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku pemimpin ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu:

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakaturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- 5) Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
- 8) Konsiderasi (*consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat produktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.

- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi (Muwahid Shulhan, 2013).

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya (Bahar Agus Setiawan Dan Abd M, 2013).

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. pemisahan sebagaimana tersebut diatas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada katagori kepemimpinan. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, terbentuknya perilaku kepemimpinan yang berwujud pada ketagori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan antara lain adalah; a) Tipe kepemimpinan otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan. b) Tipe kepemimpinan kendali bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat. c) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing (Daryanto, 2011).

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang di ambil dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan agar dapat menggambarkan dan mengetahui kenyataan yang sedang diteliti dan dapat memudahkan sipenulis mendapatkan data yang obyektif. Peneliti mengambil lokasi di pengambilan data di Pemerintah Provinsi Papua dan Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke. Focus permasalahan pada model kecenderungan perilaku pemimpin birokrasi di Provinsi Papua, yakni pada pembuatan model perilaku pemimpin birokrasi yang selaras dengan kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat serta sesuai dengan kebijakan pemerintah yang berlaku. Instrumen dalam penelitian ini merupakan peneliti sendiri. Dimana Sugiyono (2016)

Peneliti dalam penelitian kualitatif sebagai human instrument yang mempunyai fungsi untuk mengatur fokus penelitian, pemilihan informan sebagai sumber informasi atau data, mengumpulkan data, penilaian kualitas data, menganalisis data, menginterpretasikan data, serta membuat kesimpulan atas temuannya. Informan penelitian ini terdiri dari dari akademisi (UNIYAP Jayapura dan UNMUS Merauke), Tokoh Masyarakat Provinsi Papua, Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke, dan Pejabat di lingkungan Provinsi Papua (Asisten III dan Kepala Biro Pembangunan Kampung). Untuk mendapatkan hasil penelitian apa yang diharapkan, diperlukan berupa data dan informasi yang mendukung penelitian. Maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dalam bentuk: Observasi atau pengamatan, Wawancara atau interview, Dokumentasi, Diskusi, dan Angket pertanyaan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif dan analisis SWOT *Strengths*(kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) lingkungan internal dan *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan eksternal dalam dunia bisnis (Rangkuti, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek, yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya. Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbedabeda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan.

Menurut Stogdill (1974), mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku pemimpin ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu: 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok. 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada. 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan. 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat. 5) Struktur inisiasi (*inisation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan

berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat. 7) Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain. 8) Konsiderasi (*consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan. 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif. 10) Ketepatan yang bersifat produktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat. 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota. 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi (Muwahid Shulhan, 2013).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Model Kecenderungan Perilaku Pemimpin Di Provinsi Papua berbeda dengan di Kabupaten Merauke. Perbedaan terjadi diindikasikan oleh peneliti dikarenakan : (1) Kurang pemahaman kebijakan otonomi khusus papua dan aturan-aturan lainnya yang tidak dalam, (2) Kurangnya pemahaman tentang gaya dan tipe kepemimpinan yang baik dalam birokrasi, (3) Jumlah keberagaman budaya yang tidak seimbang, (4) Perilaku individu yang kurang terbuka terhadap ketaatan terhadap pemimpin yang memberikan keteladanan, dan (5) Kondisi lingkungan dan social budaya kedaerahan yang masih kental. Dimana kondisi dilapangan terjadi:

- a. Pemimpin di Pemerintahan Provinsi Papua terlihat sangat kental perilaku individualisme atau kelompoknya, sehingga mengantarkan kepada gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai pada sebagian besar pemimpin, sedangkan sebagian kecil pemimpin lebih menyesuaikan dengan kondisi atau lingkungan yang dihadapi. Tipe kepemimpinan akhirnya cenderung kepada tipe kepemimpinan diantara otoriter dan kendali bebas dengan sedikit demokrasi. Pucuk pimpinan telah berusaha memberikan teladan namun pada akhirnya akan kembali kepada perilaku individu setiap manusia. Bahkan ada beberapa pemimpin yang secara baik telah melakukan kepemimpinan secara baik.
- b. Pemimpin di Pemerintahan Kabupaten Merauke terlihat sangat terbuka dengan keberagaman individu sehingga perilaku nya mengutamakan institusi, yang mengantarkan kepada gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; yang divariasikan dengan Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, serta Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; Tergantung dari kondisi lingkungan dan permasalahan yang dihadapi. Tipe kepemimpinan akhirnya cenderung kepada tipe kepemimpinan diantara demokratis yang sedikit diwarnai dengan otoriter dan kendali bebas.

Kedua kondisi tersebut merupakan integrasi dari beberapa tipe kepemimpinan dalam usaha pemimpin mencapai efektifitas organisasinya, ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Subarino (2011) bahwa kepemimpinan integrative sebagai konstruksi baru, dimana pemimpin mengintegrasikan beberapa teori kepemimpinan dan mengintegrasikan struktur, orang, tujuan, stakeholder, sikap dan orientasi dalam menciptakan lingkungan yang produktif sampai pada keragaman, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen anggota organisasi. Kepemimpinan integrative diperlukan dalam abad ke-21 untuk menciptakan perubahan yang diperlukan dalam organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Penelitian ini juga mendeskripsikan 12 indikator guna menemukan model kecenderungan perilaku pemimpin :

a. Perwakilan (*representation*).

Pemimpin di Provinsi Papua saat ini cenderung kurang sejalan dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009) dimana dinyatakan bahwa “peran pemimpin untuk mewakili organisasi yang dipimpin dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana. Karena otoritas formalnya, maka pemimpin dianggap sebagai simbol, dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut yang bersifat konstan setiap saat, tetapi ada pula yang bersifat inspirasional”. Maka sudah seharusnya seorang pemimpin adalah keterwakilan dari sebuah organisasi atau institusi yang dipimpinnya, bukan sebaliknya.

b. Tuntutan perdamaian (*reconciliation*).

Pemimpin di Provinsi Papua saat ini cenderung memiliki kemampuan dalam bernegosiasi dalam konflik yang terjadi. Temuan ini sesuai dengan pendapat Mintzberg bahwa Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang mempunyai caracara yang baik dan menghasilkan hasil yang positif bagi perusahaan dalam negosiasi yang dilakukan. Pemimpin harus membicarakan dan menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Lalu, menyusun strategi dalam negosiasi yang menguntungkan organisasinya, dan pada akhirnya akan diambil sebuah keputusan penting menyangkut kepentingan organisasi. Halhal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg bahwa “peranan sebagai penegosiasi meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam bernegosiasi. Pemimpin dari waktu ke waktu akan terlibat negosiasi dengan pihak-pihak dalam organisasi maupun pihak luar organisasi, proses seperti ini meminta pemimpin untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasinya”.

c. Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*).

Pada tingkat provinsi, hasil penelitian ini kurang sejalan dengan konsep OCB yang dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991) yang meliputi indikator (1) *helping behaviour* adalah kesediaan secara sukarela untuk menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan; (2)



*sportsmanship* adalah kesediaan untuk bersikap toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan didalam pekerjaan tanpa mengeluh; (3) *civic virtue* adalah kesediaan karyawan untuk ikut serta dalam rapat, berdebat tentang kebijakan dan memperjuangkan kepentingan organisasi walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadi; dan (4) *organizational loyalty* adalah kesediaan untuk menjaga reputasi organisasi terhadap orang lain.

d. Keyakinan (*persuasiveness*).

Pemimpin birokrasi di provinsi sesuai dengan pendapat dari Tubbs dan Moss (2008) gaya komunikasi *The Controlling style* adalah Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya. Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha „menjual“ gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

e. Struktur inisiasi (*inisation of structure*).

Pemimpin di Provinsi Papua sudah sesuai dengan gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang diartikan Hartmann, dkk. (2010) yaitu sebagai suatu arahan dari pimpinan (atasan) kepada bawahan dengan kejelasan instruksi mengenai apa yang harus dilakukan bawahan terkait pekerjaannya dan apa target yang harus dicapai oleh bawahan terkait pekerjaannya dalam organisasi. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dalam praktiknya seperti pimpinan memberikan suatu arahan pekerjaan atau tugas kepada bawahan, pimpinan memberikan suatu arahan kepada bawahan untuk mengikuti standar prosedur pekerjaan dalam perusahaan, pimpinan memberikan suatu arahan kepada bawahan untuk mempertahankan standar kinerja, pimpinan mengkoordinasikan kegiatan kepada bawahan, serta pimpinan mengevaluasi kinerja bawahan dengan mengkritisi kinerja bawahan yang buruk (Yukl, 2013). Namun pemimpin

birokrasi di tingkat provinsi selalu berulang kali menyatakan dirinya sebagai seseorang yang memiliki jabatan strategis yang memiliki wewenang dalam struktur inisiasi.

f. Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*).

Toleransi yang diberikan pemimpin di Provinsi Papua sudah cukup tinggi namun dalam partisipasi pengambilan keputusan masih sangat minim, sedangkan partisipasi dalam keputusan oleh staf atau anggota organisasi cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama. Partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran organisasi, dan kontribusi kepada pengembangan teknik partisipan dan keterampilan manajerial. Perilaku pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbagun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan. Menurut Belyh A (2020) dan Bhatti, M. H. (2019) model seperti ini termasuk dalam gaya kepemimpinan partisipatif-otokratis dimana pemimpin memegang kekuasaan lebih. Ada sedikit prioritas yang diberikan pada ide-ide kelompok dan lebih banyak pada pemimpin.

g. Asumsi peranan (*role Assumption*).

Penelitian ini menemukan bahwa pemimpin di Provinsi Papua belum menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dimana pemimpin belum memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri (Thoha, 2006). Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya. Soelistya (2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manager untuk mengatur, dan mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan Wahyudi (2006) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang. Rivai (2004) menyatakan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan.

h. *Konsiderasi (consideration)*.

Pemimpin di Provinsi Papua cenderung kepada perilaku konsiderasi dimana menurut Sudjana menjelaskan bahwa perilaku konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan kepentingan bawahan (Sudjana, 2004) Sedangkan menurut Nur Efendi (2015) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Perilaku consideration adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Menurut Hendyat Soetopo (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku, pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya. Sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Menurut Hendyat Soetopo (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku, pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya. Banyak ahli membahas gaya kepemimpinan konsiderasi atau perhatian terhadap bawahan dengan istilah yang berbeda.

i. *Penekanan pada hal-hal yang produktif (productive emphasis)*.

Pemimpin di Provinsi Papua cenderung menekankan kepada hal-hal produktif, ini sesuai dengan Hasibuan (2011) bahwa Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok atau orang-orang kearah tercapainya tujuan (Kismono, 2010).

j. *Ketepatan yang bersifat produktif (predictive accuracy)*.

Pemimpin di Provinsi Papua belum menggambarkan pendapat dari Beck & Murphy (1993) dimana peranan pimpinan sebagai penyelesaian masalah, mempunyai wawasan kedepan, dan agen perubahan; perubahan peranan pimpinan menjadikan aktivitas mereka sesungguhnya. Daswati (2012) peran

kepemimpinan tidak lain dari sikap dan perilaku dalam memengaruhi Sumber Daya Manusia atau pegawai, agar mereka mau dan bersedia bekerja dan bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Nanus (2001), Komariah (2003), Sujatno (2008) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu: 1. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan penggerakan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner. 2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. 3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan. 4. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu member semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi. Mencermati peran kepemimpinan yang dinyatakan oleh Nanus, penulis menganggap peran tersebut dapat terwujud jika para pemimpin memiliki kredibilitas dan integritas yang memadai dalam menggerakkan pengikut untuk bertindak, dan arena tindakan itu, organisasi akan berkembang dan mengalami kemajuan. Karena organisasi harus bergerak maju, maka peran visi dalam mengarahkan organisasi ke depan tidak dapat diabaikan.

k. Integrasi (*integration*).

Pada tingkat provinsi pemimpin belum secara maksimal memelihara hubungan organisasi. Disini terlihat bahwa hasil penelitian belum menggambarkan pendapat dari Menurut Abdul Azis Wahab (2008) yang menyatakan bahwa Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.

l. Orientasi kepada atasan (*superior orientation*).

Pemimpin birokrasi sangat memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan, ini sesuai dengan pendapat dari Ruhana (2014) dimana *Human Relation* (hubungan antar manusia) dalam organisasi merupakan hal utama karena merupakan penghubung antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. komunikasi antar pribadi yang manusiawi, yang berarti komunikasi telah memasuki tahap psikologis dimana komunikator dan komunikasinya saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan secara bersama.

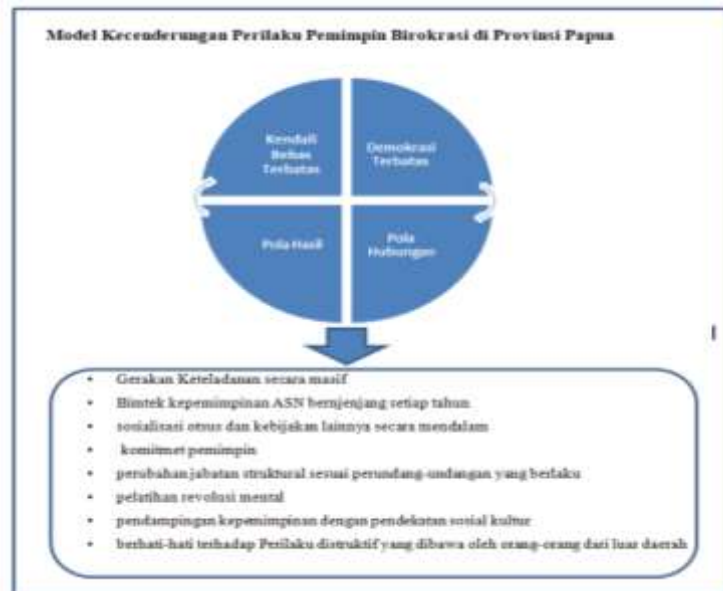
Hasil analisis SWOT untuk menemukan model kecenderungan perilaku pemimpin

:

- a) Strengths/Kekuatan (S)  
Perilaku social budaya yang menjunjung nilai kekeluargaan, perberlakuan Undang-Undang Otonomi Khusus Papua, Menerapkan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan kondisi/
- b) Weaknesses/Kelemahan (W)  
Minimnya pemahaman Undang-Undang Otonomi Khusus Papua, Belum maksimal Bimbingan Teknis, Sosialisasi, Pelatihan Kepemimpinan dan kebijakan , Belum adanya pendampingan kepemimpinan yang berkelanjutan, penempatan jabatan structural yang belum seluruhnya mematuhi peraturan yang berlaku, Kesadaran individu untuk meneladani pemimpin yang benar , pemimpin cenderung mengutamakan kepentingan individu dan kelompok setelah itu baru institusi, pemimpin menggunakan peran jabatan strukturnya untuk memberikan tekanan kepada bawahannya, hanya sebagian kecil Pimpinan telah memberikan keteladanan perilaku.
- c) Opportunities/Peluang (O)  
Pemimpin di Pemerintah Kabupaten Merauke lebih cenderung kepada tipe kepemimpinan demokratis dan tipe lainnya menyesuaikan dengan kondisi permasalahan, Keunikan demografi, geografi, social dan kultur yang beragam, Adanya upaya pemerintah untuk melakukam bimtek dan sejenisnya, pemimpin memberikan ruang kepada bawahannya untuk berinovasi.
- d) Threat/Ancaman (T)  
Tinggi nya anggaran Bimtek dan pendampingan kepemimpinan dan sosialisasi kebijakan pemerintah, tidak ada pendampingan yang berkelanjutan dari pihak manapun dalam meningkatkan jiwa kepemimpinan, masuknya paham-paham radikal di masyarakat lokal.

SWOT	MEMBANTU Dalam mencapai tujuan	MENGHAMBAT Dalam menghambat tujuan
DARI DALAM Sifat organisasi/produk	<b>Strengths/Kekuatan (S)</b> S1 Perilaku sosial budaya yang menjunjung nilai kekeluargaan S2 Perilaku Undang-Undang Otonomi Khusus Papua S3 Menerapkan gaya kepemimpinan yang menyenangkan kondisi	<b>Weaknesses/Kelemahan (W)</b> W1 Minimnya pemahaman Undang-Undang Otonomi Khusus Papua W2 Belum maksimal Bimbingan Teknis, Sosialisasi, Pelatihan Kepemimpinan dan kebijakan W3 Belum adanya pendampingan kepemimpinan yang berkelanjutan W4 penempatan jabatan struktural yang belum seluruhnya mematuhi peraturan yang berlaku W5 Kesadaran individu untuk memfasilitasi pemimpin yang benar W6 pemimpin cenderung menggunakan kepentingan individu dan kelompok setelah itu baru institusi W7 pemimpin menggunakan peran jabatan strukturalnya untuk memberikan tekanan kepada bawahannya W8 hanya sebagian kecil Pimpinan telah memberikan keteladanan perilaku
	<b>Opportunities/Peluang (O)</b> O1 Pemimpin di Pemerintah Kabupaten Meranike lebih cenderung kepada tipe kepemimpinan demokratis dan tipe lainnya menyesuaikan dengan kondisi permasalahan O2 Keunikan demografi, geografi, sosial dan kultur yang beragam O3 Adanya upaya pemerintah untuk melakukan himtek dan sejenisnya O4 pemimpin memberikan ruang kepada bawahannya untuk berinovasi	<b>Threat/Ancaman (T)</b> T1 Tinggi nya anggaran himtek dan pendampingan kepemimpinan dan sosialisasi kebijakan pemerintah T2 tidak ada pendampingan yang berkelanjutan dari pihak manapun dalam meningkatkan jiwa kepemimpinan T3 masuknya paham-paham radikal di masyarakat lokal

Maka Model Kecenderunagn Perilaku Pemimpin di Provinsi Papua adalah sebagai berikut :



Dimana model ini merupakan perpaduan atau integrasi dari beberapa tipe kepemimpinan dengan beberapa gaya (tipe kendali bebas terbatas-demokrasi terbatas, gaya pola hasil-pola hubungan) yaitu diwilayah utara papua (tempat pemerintah provinsi) memiliki tipe kendali bebas terbatas dengan gaya pola hasil, sedangkan di wilayah selatan papua (kabupaten yang masih termasuk pemerintah provinsi) memiliki tipe demokrasi terbatas dengan gaya pola hubungan. Kondisi ini disesuaikan dengan karakteristik pemimpin berada di wilayah mana, karena setiap daerah dan wilayah memiliki kultur/budaya/kebiasaan/cara menangani organisasi yang berbeda-beda dalam mencapai efektifitas organisasi yang diinginkan.

## KESIMPULAN

Seorang pemimpin. Dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan tertentu mempunyai karakteristik tersendiri. Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinannya tersebut pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinan. Penelitian ini menemukan jawaban dari rumusan permasalahan, berupa model kecenderungan perilaku pemimpin birokrasi di Provinsi Papua adalah memiliki tipe kepemimpinan kendali bebas terbatas dan demokrasi terbatas, dengan gaya kepemimpinan berpola kepada hasil dan kerjasama. Model ini diharapkan dapat memberikan gambaran kecil dari perilaku pemimpin birokrasi di Pemerintah Provinsi Papua saat ini.

Guna perbaikan perilaku pemimpin birokrasi yang lebih baik maka kedepan dibutuhkan strategi para pemimpin untuk lebih memahami konsep dan implementasi kepemimpinan serta memahami secara utuh tentang otonomi khusus papua, sekaligus menjadikan diri sebagai teladan bagi yang lainnya, mengasah kompetensi dan memberikan ruang kepada bawahan untuk berinovasi, bagi perguruan tinggi yang berada di Provinsi Papua hendaknya dapat bersinergi memberikan pendidikan/pengetahuan/sosialisasi/pelatihan/penelitian yang berkelanjutan dalam program-program kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan pemerintah yang berlaku, bagi para Tokoh Masyarakat dapat secara transparan diterima para pemimpin dan memberikan masukan secara baik kepada pemerintah dan pemimpin birokrasi guna perbaikan perilaku pemimpin yang bijaksana, dan bagi Pemerintah Provinsi Papua diharapkan dapat memberikan pendidikan/pengetahuan/sosialisasi/pelatihan yang berkelanjutan, tentu saja semua ini membutuhkan dukungan dari masyarakat dan seluruh unsur di negeri ini.

## DAFTAR PUSTAKA:

- Adi Sujatno, Muladi., 2008. *Traktat Etis Kepemimpinan Nasional*, Jakarta: Wahana Semesta Intermedia.
- Abdul Azis Wahab (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung ; Alfabeta.
- Afrizal, P. R., Musadieg, M. A. & Ruhana, I. (2014). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja (studi pada karyawan PT. Taspen (Persero) cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 1-10.
- Akdon H, Wahyudi. (2006). *Menajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI).
- Aspina, *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Karakteristik Tugas Dan Harapan Bawahan Terhadap Kepuasan Atas Kepemimpinan Di Lingkungan Dinas Pendidikan*

Kabupaten Donggala Sulawesi Tengah, Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol 1 No 2, 2010.

- Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith. 2013. Transformasional Leadership. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Belyh, A. (2020, July 25). Participative leadership guide: Definition, qualities, pros & cons, examples. Diakses pada 13 Desember 2020, melalui <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>
- Beck, L., & Murphy, J. (1993). Understanding the principalship: Metaphorical themes, 1920s–1990s. New York: Teachers College Press.
- Daswati (2012)
- Bhatti, M. H. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: evidence from the pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(1170), 1–20. melalui <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1170>
- Daryanto. 2011. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta: Gava Media.
- Djoko Soelistya. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai di Maspion Group Surabaya Jawa Timur. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. Apri 2014. Vol 1 No 1 Hal 1-10.
- Gugup Kismono. 2001. Bisnis Pengantar. BPFE. Yogyakarta
- Hartmann L. and Bambacas L. 2000. "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects". International Journal of Organizational Analysis. 8 (1): 89-108.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Hendyat Soetopo, Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 217.
- Komariah, Aan, 2008. Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif: Jakarta: Bumi Aksara
- L.Tubbs, Stewart & Moss, Sylvia. 2008. Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Miftah Thoha. (2004). Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nur Efendi, Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam, Kalimedia, Yogyakarta, 2015, hlm. 117
- Nanus, Burt. (2001). Kepemimpinan Visioner. Jakarta; Prehalindo.
- Piter Sahertian, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasi, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb), Jurnal manajemen dan Kewirausahaan, Vol 12, No 2, 2010,



- Riyadi, *Leadership Engineering Within Bureaucracy: A Paradigm To Construct Bureaucratic Behaviours*, Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Vol 5 No 3. PKPPA I LAN Bandung, 2008,
- Ridwan El Hariri, Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Pegawai Di Universitas Pendidikan Indonesia, Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi Vol 10, No 2, 2011,
- Rangkuti, Freddy. 2014. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Stogdill, Ralph M., 1974, Handbook of Leadership, London: Collier Macmillan Publisher.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Subarino, dkk. (2011). Kepemimpinan Integratif: Sebuah Kajian Teori. Jurnal manajemen kependidikan UNY, 01 (7), hlm. 17-5
- Sudjana, Manajemen Program Pendidikan untuk Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Falah Production, Bandung, 2004, hlm. 31. 11
- Thoha ,Miftah. 2009. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Veithzal Rivai. (2004). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. (1991); Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17, pp. 601-617.
- Yukl, Gary (2013) Leadership In Organizations. Penerbit: Pearson