

JURNAL APARATUR

**THE TRAINING CURRICULUM BASED ON THE PROBLEM
SOLVING & DECISION MAKING BLENDED LEARNING TO
IMPROVE THE EMPLOYESS' SOFT SKILLS**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PERENCANAAN
PENGADAAN DALAM VARIABEL IDENTIFIKASI
KEBUTUHAN BARANG DAN JASA PADA KEMENTERIAN
ENERGI DAN SUMBERDAYA MINERAL**

**KOMUNIKASI ORGANISASI KEMENTERIAN ENERGI DAN
SUMBER DAYA MINERAL PADA PENGALIHAN PEJABAT
FUNGSIONAL BIDANG PENELITIAN**

**STUDI EKSPLORATORI GAGASAN KEPEMIMPINAN
SEKTOR PUBLIK DARI SUDUT PANDANG PEGAWAI
NEGERI SIPIL (PNS) INDONESIA**

**EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS DI
PPSDM GEOMINERBA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE AHP - TOPSIS**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 2

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
74 -155**



Studi Eksploratori Gagasan Kepemimpinan Sektor Publik dari Sudut Pandang Pegawai Negeri Sipil (PNS) Indonesia

Muhammad Aidil Fitriansyah Usman

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

ABSTRACT

Leadership is one of the determining factors for public sector organizations to achieve their targets and objectives. Effective leadership depends not on an appointment but others' acceptance of the leadership in question. Studies on leadership exploring leadership from an emic perspective, namely the members or communities that are the research subject, still need to be completed. The current phenomenon is that employees desire the character of a leader who is by the current challenges and context experienced by employees. The coveted leader character differs from the lead character that has been widely discussed in previous studies on leadership. This study explores the idea of leadership in government agencies from the point of view of civil servants as the objects being led. Using a qualitative approach, semi-structured in-depth interviews were conducted with 27 civil servants from central government agencies, and the data were analyzed using thematic analysis. This study resulted in three points about leadership that vary from the point of view of civil servants, namely: (1) Civil servants yearn for a humanist leader; (2) Civil servants yearn for leaders who are directly involved in the performance of their duties, and (3) Civil servants yearn for cross-generational leaders. The main contribution of this research is to enrich the literature review on leadership in the public sector with an exploratory approach to objects led by government agencies and to describe the ideas of civil servants about leadership in the public sector in Indonesia.

ABSTRAK

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu bagi organisasi sektor publik untuk mencapai target dan tujuannya. Dasar utama efektifitas kepemimpinan bukanlah pengangkatan tetapi penerimaan orang lain atas kepemimpinan yang bersangkutan. Studi tentang kepemimpinan yang mengeksplorasi kepemimpinan dari perspektif *emic* yaitu anggota atau komunitas yang menjadi subjek penelitian masih terbatas. Fenomena yang terjadi saat ini para pegawai mendambakan karakter dari figur pemimpin yang sesuai dengan tantangan dan konteks terkini yang dialami para pegawai. Karakter pemimpin yang didambakan tersebut memiliki perbedaan dengan karakter pemimpin yang banyak dibahas pada penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi gagasan kepemimpinan pada Instansi Pemerintah dari sudut pandang PNS sesuai dengan konteks terkini yang dirasakan oleh para PNS. Menggunakan pendekatan kualitatif interpretivis, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan 27 PNS dari instansi pemerintah pusat, dan data dianalisis menggunakan analisis tematik. Penelitian ini menghasilkan tiga gagasan kepemimpinan yang beragam dari sudut pandang PNS yaitu: (1) PNS merindukan pemimpin yang humanis, (2) PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas, serta (3) PNS merindukan pemimpin lintas generasi. Kontribusi utama penelitian ini, yaitu memperkaya kajian literatur tentang kepemimpinan di sektor publik dengan pendekatan eksploratori para objek yang dipimpin di lingkungan Instansi Pemerintah dan menggambarkan bagaimana gagasan para PNS tentang kepemimpinan pada sektor publik di Indonesia.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 18/11/2022

Accepted: 29/12/2022

Published: 31/12/2022

KEYWORDS

Sektor Publik,
Gagasan Kepemimpinan,
Pegawai Negeri Sipil,
Perspektif *Emic*

PENDAHULUAN

Pemerintahan dibentuk untuk membangun peradaban dan menjaga sistem ketertiban sosial sehingga masyarakat bisa menjalani kehidupan berbangsa dan bernegara secara wajar. Untuk menilai keberhasilan pelaksanaan pemerintahan, indikator yang dapat digunakan adalah penilaian *government effectiveness index* dan *regulatory quality index* (Kaufmann et al., 2009). Data World Bank (2022) menunjukkan bahwa Singapura berada di peringkat pertama diantara negara-negara di dunia pada penilaian *government effectiveness index* dengan nilai 2,34. Sedangkan Indonesia berada pada peringkat 62 dengan nilai 0,37. Peringkat tersebut lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain di ASEAN seperti Malaysia yang berada pada peringkat 35, bahkan Brunei Darussalam yang berada pada peringkat 21. Selain itu data World Bank (2022) juga menunjukkan bahwa Singapura berada di peringkat pertama dari 192 negara di dunia pada penilaian *regulatory quality index* dengan nilai 2,21, sedangkan Indonesia berada pada peringkat 81 dengan nilai 0,08. Peringkat tersebut jauh lebih rendah dibandingkan dengan Malaysia yang berada di peringkat 47. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas pelaksanaan pemerintahan di Indonesia cenderung masih lemah.

Kepemimpinan adalah faktor yang sering disorot dalam rangka meningkatkan efektifitas pelaksanaan pemerintahan. Terdapat banyak bukti empiris yang mendukung gagasan bahwa kepemimpinan sangat penting untuk berfungsinya organisasi termasuk sektor publik, yang cenderung beroperasi sebagai badan yang berorientasi pada tujuan di mana berbagai individu bekerja di bawah koordinasi pemimpin (Duho et al., 2020). Terdapat hal yang perlu menjadi perhatian agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik yaitu kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi dan dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan penunjukan atau pengangkatannya, melainkan penerimaan pengikut terhadap kepemimpinan yang bersangkutan (Andriani, 2021). Kepemimpinan yang sukses dan efektif hampir tidak mungkin terjadi tanpa mempertimbangkan perspektif pengikut tentang kepemimpinan (Andreescu & Vito, 2010). Para pengikut atau pegawai dapat lebih menerima seorang pemimpin jika perilaku pemimpin sesuai dengan perilaku yang diinginkan pegawai. Sejalan dengan hal tersebut Epitropaki & Martin (2005) menemukan bahwa pegawai sangat bergantung pada konsepsi mereka tentang pemimpin ideal yang diharapkan untuk menentukan apakah dan sejauh mana mereka setuju dan menerima kepemimpinan pemimpin mereka saat ini. Beberapa penelitian lain menemukan bahwa sejauh mana pengikut menghormati pemimpin mereka dapat dilihat sebagai fungsi kesesuaian yang dirasakan antara pemimpin yang sebenarnya dan prototipe pemimpin yang ideal (Van Quaquebeke et al., 2011). Dari perspektif praktisi, keselarasan perspektif pemimpin dan pengikut pada efektivitas manajerial menunjukkan kecenderungan mengarah pada hasil organisasi yang lebih positif (Aarons et al., 2017).

Beberapa penelitian terdahulu telah menghasilkan simpulan tentang karakteristik pemimpin yang diharapkan. Zaccaro et al. (2017), menemukan sifat penting pada kepemimpinan berdasarkan pendekatan sifat kepemimpinan. Northouse (2018) menemukan bahwa kepemimpinan bergantung pada tiga keterampilan pribadi dasar yaitu manusia, konseptual, dan teknis. Namun gagasan tentang kepemimpinan berdasarkan perspektif *emic* yaitu perspektif anggota atau komunitas yang menjadi



subjek penelitian dalam hal ini pegawai pada setiap jabatan belum digali pada penelitian-penelitian tersebut. Selanjutnya, Sari (2018) mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diharapkan dari perspektif PNS, namun penelitian ini memiliki keterbatasan yakni belum mendalami konteks yang melatarbelakangi hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai dasar para pemimpin menampilkan gaya atau karakter kepemimpinan tertentu maupun para bawahan mengharapkan gaya atau karakter kepemimpinan tertentu untuk ditampilkan oleh para pemimpin. Alvesson (2019) menyatakan setiap studi yang kaya menunjukkan pentingnya konteks organisasi. Keberadaan sifat, perilaku, hubungan, dan respons yang stabil tidak bisa begitu saja diterima, tetapi perlu diselidiki. Dengan perubahan konteks sosial, masalah kepemimpinan terkadang berubah secara drastis (Alvesson, 2019). Fenomena yang terjadi saat ini para pegawai mendambakan karakter dari figur pemimpin yang sesuai dengan tantangan dan konteks terkini yang dialami para pegawai antara lain yaitu adanya disrupsi teknologi, era *volatility, uncertainty, complexity*, dan *ambiguity* VUCA dan reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah yang berdampak pada membuat situasi kerja seperti tanpa batas, di mana PNS dapat menerima pekerjaan sewaktu-waktu bahkan di luar jam kerja normal, serta demografi PNS pada Instansi Pemerintah saat ini yang cukup beragam menyebabkan beragamnya pola perilaku para PNS sesuai dengan generasinya. Karakter pemimpin yang didambakan tersebut memiliki perbedaan dengan karakter pemimpin yang banyak dibahas pada penelitian-penelitian terdahulu tentang kepemimpinan.

Mengacu pada hal tersebut, penting bagi organisasi untuk menggali gagasan para pegawai tentang kepemimpinan dan konteks yang melatarbelakangi gagasan tersebut sehingga dapat berkorelasi positif terhadap komitmen pegawai pada organisasi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan. Termasuk pada Instansi Pemerintah, diperlukan pemahaman perspektif pegawai pada setiap jabatan yang menjadi pihak yang dipimpin oleh para pemimpin pada Instansi Pemerintah tentang kepemimpinan dan sifat atau karakteristik pemimpin yang diharapkan pada organisasi sektor publik.

Penelitian ini akan mengisi kesenjangan literatur tentang gagasan kepemimpinan berdasarkan perspektif *emic* dengan diskusi tentang gagasan kepemimpinan pada organisasi sektor publik di Indonesia berdasarkan perspektif anggota atau komunitas yaitu para PNS pada Instansi Pemerintah di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga dapat mengisi keterbatasan pada penelitian Sari (2018) dan Fanani et al. (2020) yaitu menyajikan gagasan tentang kepemimpinan pada Instansi Pemerintah berdasarkan perspektif pegawai pada seluruh jenjang jabatan. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penelitian ini disusun di sekitar pertanyaan kunci yaitu: Bagaimana gagasan PNS tentang kepemimpinan pada Instansi Pemerintah dan apa konteks yang melatarbelakangi gagasan tersebut? Kami berharap penelitian ini dapat mengidentifikasi gagasan kepemimpinan yang diharapkan pada Instansi Pemerintah dari sudut pandang PNS sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi Instansi Pemerintah dalam memilih, mengangkat dan mempersiapkan seorang pemimpin. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi para pemimpin di Instansi Pemerintah dalam berperilaku agar mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya.



TINJAUAN PUSTAKA

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki banyak definisi yang berbeda. Menurut Northouse (2018), mengatakan bahwa definisi kepemimpinan telah coba ditetapkan oleh para praktisi dan akademisi selama lebih dari seabad, namun hal tersebut berakhir tanpa sebuah konsensus yang universal. Ketidaksepakatan tentang definisi ini berasal dari fakta bahwa kepemimpinan memerlukan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi (Kreitner & Kinicki, 2013). Menurut Northouse (2018), definisi kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor mulai dari isu global dan isu politik hingga perspektif disiplin di mana topik tersebut dipelajari. Beberapa penelitian lain telah menemukan berbagai definisi kepemimpinan. Kepemimpinan, menurut Gibson et al. (2012), merupakan upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu mencapai tujuan. Kreitner dan Kinicki (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk bekerja sama menuju tujuan bersama. Sementara itu, Page (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bekerja dengan atau melalui seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang positif.

2. Pendekatan Kepemimpinan

2.1 Pendekatan Transformasional dan Transaksional

Ghadi et al. (2013) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang mampu mengubah dan menginspirasi karyawannya untuk melakukan yang terbaik yang bisa dilakukan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan melakukan proses transformasi pada unit kerja yang dipimpinnya. Proses transformasi melibatkan pemimpin, karyawan, atau bawahan, dan sistem yang dianut dalam melaksanakan pekerjaan. Bass et al. (2003) menyatakan bahwa pemimpin transformasional akan bertujuan untuk membangun suasana kerja yang memungkinkan dan memberdayakan karyawan serta memberikan dukungan yang cukup untuk inovasi kerja. Avolio et al. (1999) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional menyatukan pengaruh idealisme, penilaian individu, dan stimulasi intelektual untuk menginspirasi karyawan. Dengan menggunakan pengaruh idealisme, pemimpin transformasional menginspirasi pikiran pengikutnya dengan bertindak sebagai panutan untuk mendapatkan kekaguman, rasa hormat, kejujuran, kepercayaan, dan kesetiaan, yang menghasilkan rasa kolektivitas di antara pengikut. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu (Bass & Bass, 2008).

Kepemimpinan transaksional adalah pandangan bahwa pemimpin mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan menghargai mereka dengan memenuhi kebutuhan tersebut sehingga mereka dapat memberikan kinerja lebih baik (Arnold et al., 1998). Pemimpin transaksional dapat menggunakan hukuman ketika hasil kerja bawahannya buruk atau hasilnya negatif, tetapi juga dapat memberikan penghargaan ketika hasil kerja bawahannya positif. Gaya kepemimpinan transaksional telah dikritik karena lebih



berorientasi manajemen daripada berorientasi strategis (Hargis et al., 2011), meskipun bentuknya merupakan kesepakatan kemitraan antara pemimpin dan karyawan (Winkler, 2010).

Menurut Avolio dan Bass (2004), ada dua jenis *reward* dan satu jenis *punishment* dalam kepemimpinan transaksional: *contingent reward*, yaitu pemberian imbalan atas usaha; dan hadiah sebagai pengakuan atas kinerja yang baik (hadiah kontingen positif); atau hukuman kontingen (*contingent negative reinforcement*), yaitu dengan proses dan prosedur kepemimpinan yang jelas, kinerja, dan karyawan yang melebihi harapan akan diberi penghargaan (Akram et al. 2016). Selanjutnya Bass dan Avolio (1994 dalam Northouse, 2018) mengembangkan *Full Range of Leadership Model* berupa model kepemimpinan transformasional dan transaksional yang meliputi tujuh faktor kepemimpinan yaitu *charisma (idealized influence)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, *contingent reward*, *management-by-exception*, dan *laissez-faire*.

2.2 Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menggabungkan kekuatan yang kuat dan disiplin dengan integritas moral dan kebajikan kebapakan (Farh & Cheng, 2000). Sejalan dengan definisi tersebut, Chou et al. (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan paternalistik merupakan konstruksi multidimensi dari tiga elemen yang bersama-sama membentuk model profil yang terdiri dari otoriterisme (*authoritarianism*), kebajikan, dan moralitas (*morality*). Otoritarianisme mengacu pada perilaku seorang pemimpin yang menegaskan kontrol dan otoritas mutlak, bersikeras pada kepatuhan, dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi oleh bawahannya. Kebajikan menyiratkan bahwa seorang pemimpin menunjukkan perhatian pribadi dan holistik untuk kesejahteraan bawahan (termasuk kesejahteraan keluarga). Menurut Cheng (2008 dalam Irawanto et al., 2012), dimensi kebajikan dibagi menjadi dua kategori, yaitu kebajikan yang berorientasi pada orang dan kebajikan yang berorientasi pada tugas. Moralitas secara luas digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang menekankan pengejaran kebajikan pribadi yang unggul (misalnya karakter moral dan integritas) melalui tindakan tanpa pamrih, memiliki disiplin diri, dan memimpin dengan memberi contoh (Chou et al., 2015).

3. Praktek Kepemimpinan

Beberapa penelitian telah dilakukan di berbagai negara dengan tujuan untuk memperdalam pemahaman dan melihat bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dan diharapkan dalam organisasi. Fukushige dan Spicer (2007) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan yang disukai karyawan di Jepang. Pendekatan eksplorasi digunakan dalam penelitian ini untuk menguji persepsi karyawan di Jepang tentang kepemimpinan. Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individu yang sangat didambakan oleh karyawan di Jepang. Selain itu, penelitian lain dilakukan oleh Aziz et al. (2012) yang meneliti praktik kepemimpinan di sektor publik di 15 negara terpilih. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan



dalam praktik kepemimpinan sektor publik di setiap negara. Kesamaannya meliputi penggunaan praktik kepemimpinan multifaset sebagai akibat dari birokrasi sebagai struktur organisasi dan pengaruh budaya pada praktik kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya adalah setiap negara memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda dan unik serta menggunakan praktik kepemimpinan yang berbeda.

Beberapa penelitian telah dilakukan di Indonesia untuk mengidentifikasi dimensi kepemimpinan yang sesuai dengan budaya Indonesia. Irawanto et al. (2012) melakukan penelitian tentang penerapan kepemimpinan paternalistik pada organisasi sektor publik di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa baik model kepemimpinan paternalistik dapat diterapkan pada sektor pemerintahan Indonesia. Mereka menemukan tujuh dimensi kepemimpinan paternalistik di Indonesia melalui penelitian mereka: kepemimpinan keberanian moral, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan yang terlihat, kepemimpinan moral yang tidak korup, kepemimpinan moral yang murah hati, kepemimpinan moral yang tidak memihak, dan kepemimpinan yang baik hati. Menurut persepsi PNS yang diteliti, pemimpin Indonesia menunjukkan gaya kepemimpinan yang terlihat dan otoriter (Irawanto et al., 2012).

Studi lain dilakukan oleh Suryani et al. (2012) tentang karakter kepemimpinan di Indonesia. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan di Indonesia memiliki dua komponen, yaitu kepemimpinan berorientasi diri dan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya Sari (2018) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan dan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh *account representative* di lingkungan KPP wilayah DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dan sampel penelitian yang dipilih adalah KPP di wilayah Jakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ditampilkan adalah kepemimpinan paternalistik, dengan dimensi kepemimpinan yang baik sebagai perilaku yang dianggap berhasil dan paling banyak ditampilkan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dengan dimensi kepemimpinan yang baik merupakan perilaku yang paling diharapkan oleh *account representative*. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Fanani et al. (2020) tentang kepemimpinan transformasional pada sektor publik dengan menggunakan metode *library research*, ditemukan bahwa saat ini kepemimpinan transformasional pada sektor publik di Indonesia sangat dibutuhkan. Keberhasilan dan contoh pemimpin transformasional yang ada dapat menjadi panutan bagi pemimpin dan karyawan.

Dari hasil tinjauan literatur di atas nampak bahwa penelitian tentang kepemimpinan pada sektor publik memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penelitian yang menggunakan perspektif *emic* yaitu menggali gagasan tentang kepemimpinan dari perspektif anggota atau komunitas yang menjadi subjek penelitian masih terbatas. Penelitian atas gaya kepemimpinan yang diharapkan mengambil lingkup pada *account representative* di lingkungan KPP di wilayah DKI (Sari, 2018) dan metode penelitian yang digunakan yakni mengelompokkan pola kepemimpinan sesuai kategori yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu, Fanani et al. (2020) menggunakan metode *library research* untuk menggali data dan informasi tentang perilaku kepemimpinan pada sektor publik yang dibutuhkan di Indonesia pada saat ini.

Penelitian-penelitian tentang gagasan kepemimpinan pada sektor publik tersebut



belum menggunakan perspektif *emic* dengan menggali gagasan tentang kepemimpinan dari perspektif anggota atau komunitas yang menjadi subjek penelitian. Padahal kepemimpinan yang sukses dan efektif hampir tidak mungkin terjadi tanpa mempertimbangkan perspektif pengikut tentang kepemimpinan (Andreescu & Vito, 2010) dan dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan penunjukan maupun pengangkatannya, melainkan penerimaan orang lain yang dipimpinnya terhadap kepemimpinan yang bersangkutan (Andriani, 2021). Untuk menjawab keterbatasan literatur tersebut, penelitian ini berusaha mengangkat bagaimana PNS memaknai kepemimpinan pada sektor publik untuk mengetahui gagasan kepemimpinan pada sektor publik dari sudut pandang pegawai pada setiap jenjang jabatan yang dapat mendukung penerimaan pegawai atas kepemimpinan para pemimpinnya dan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan interpretivis. Menurut Creswell (2009), metode kualitatif melibatkan suatu eksplorasi pada kasus yang akan digali. Eksplorasi yang dilakukan dapat dengan cara wawancara dengan pertanyaan terbuka, data dokumentasi, analisis tulisan dan gambar, serta interpretasi tema dan pola (Creswell, 2009). Metode kualitatif adalah metode yang berdasarkan pada analisis, penjelasan, dan pengembangan argumentasi yang melibatkan pemahaman tentang kompleksitas, rincian dan kontekstual, yang bertujuan untuk menghasilkan konteks pemahaman yang lengkap dan terperinci (Taylor et al., 2016). Hal penting dalam penelitian kualitatif adalah mempersoalkan perasaan, pandangan, sikap, dan perilaku individu maupun sekelompok orang. Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengeksplor perilaku, perspektif, dan pengalaman dari individual atau kelompok yang diteliti.

Selanjutnya penelitian ini menggunakan pendekatan interpretivis, untuk memahami makna yang dikonstruksi oleh partisipan tentang fenomena yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Menurut Elliott et al. (2020), interpretivisme adalah landasan yang koheren dan diperlukan untuk penelitian yang berusaha menggunakan varian konstruktivis dari teori dasar (*grounded theory*). Teori dasar konstruktivis memberikan perhatian analitis pada bahasa, menyediakan metode untuk berteori tindakan, mengikat peneliti dengan yang diteliti, dan mencari berbagai perspektif (Charmaz, 2020). Menurut Holloway dan Wheeler (2002) penelitian interpretive bertumpu pada bagaimana memahami realitas subjektif mereka dan melekatkan maknanya pada hal tersebut. Penulis mendekati orang lain bukan sebagai entitas individu yang hidup dalam sebuah ruang hampa, namun menjelajahi dunia mereka dalam konteks seluruh kehidupan mereka. Pendekatan ini berupaya untuk memahami "*why*" dan "*how*" atas suatu fenomena.

Kombinasi teknik *snowball* dan *purposive sampling* digunakan sebagai metode pengambilan sampel partisipan. Metode *snowball sampling* yaitu dengan menggunakan jejaring yang dimiliki oleh penulis yang bersedia menjadi partisipan serta referral yang diberikan oleh partisipan tersebut yang bersedia menjadi partisipan



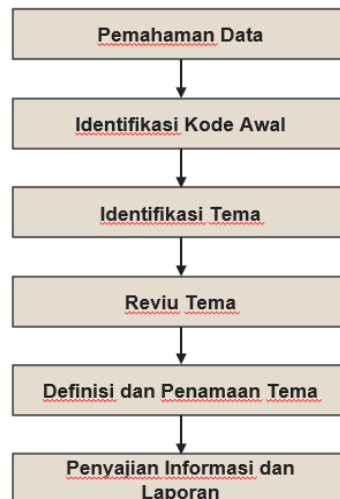
selanjutnya. Sedangkan *purposive sampling* yakni pemilihan partisipan berdasarkan *judgement* penulis atas partisipan yang kemungkinan paling informatif (Moser & Korstjens, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dan mendalam kepada 27 orang responden PNS yang terdiri dari 13 orang laki-laki dan 14 orang perempuan yang berasal dari 11 kementerian pemerintah pusat di Indonesia. Usia responden berkisar antara 23 hingga 47 tahun dengan rata-rata usia 35 tahun. Sebanyak 12 responden saat ini menduduki jabatan pelaksana, 11 responden menduduki jabatan Eselon IV atau setara dan 4 orang responden menduduki jabatan Eselon III atau setara. Para responden memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan berdasarkan persepsi, pengalaman, pandangan, dan perasaan mereka (Moser & Korstjens, 2018).

Penulis menyebarluaskan undangan beserta kuesioner awal di kalangan PNS secara langsung untuk menjaring para PNS menjadi partisipan penelitian ini. Berdasarkan hasil undangan dan kuesioner awal yang disebar, penulis memperoleh 130 responden yang terdiri atas laki-laki dan perempuan dengan rentang usia 25-58 tahun. Selanjutnya, berdasarkan hasil undangan beserta kuesioner awal yang disebar, disusun *data pool* calon partisipan penelitian. Penulis melakukan pemilihan dari *data pool* dengan mempertimbangkan ragam jabatan yang diduduki, masa kerja, jenis kelamin dan asal instansi yang diperkirakan akan memberikan informasi yang kaya dan beragam atas penelitian ini. Wawancara dilakukan pada Juli–November 2022 dan karena keterbatasan selama pandemi COVID-19, wawancara dilakukan secara online untuk menghindari kontak langsung dan penyebaran virus. Pertanyaan wawancara diarahkan untuk mengeksplorasi bagaimana para PNS memaknai kepemimpinan pada Instansi Pemerintah dan mengeksplorasi bagaimana gagasan dari para PNS tentang kepemimpinan pada Instansi Pemerintah.

Analisis Data

Setelah data terkumpul, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis tematik. Menurut Braun dan Clarke (2008), metode analisis tematik sesuai dan kuat untuk memahami kumpulan pengalaman, pemikiran, atau perilaku di seluruh kumpulan data. Ini adalah proses mengidentifikasi pola atau tema dalam data yang dikumpulkan (Braun & Clarke 2008). Menurut Braun et al. (2019), proses analisis tematik dibagi menjadi enam tahap sesuai dengan alur pada Gambar 1.



Sumber: Braun et al. (2019)

Gambar 1. Tahapan Analisis Data

Tahap 1: Pemahaman Data

Penulis melakukan proses pemahaman data dengan mendengar ulang setiap rekaman hasil wawancara. Proses ini juga dilakukan secara paralel dengan proses transkripsi. Selain mendengarkan rekaman wawancara, penulis membaca kembali catatan wawancara, hasil transkripsi, dan dokumen secara keseluruhan untuk mendalami pemahaman gambaran besar hasil penelitian. Dalam proses ini penulis melakukan *highlight* kata atau kalimat yang dianggap relevan dan menarik perhatian sebagaimana dicontohkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh *Highlight* Kata atau Kalimat

Partisipan	Transkripsi
1	Figur pemimpin itu bisa memotivasi para anggota. Terus yang nggak kalah penting dia bisa memberikan contoh kalau pemimpin itu punya <i>track record yang baik</i> , saya rasa anggotanya akan ngikutin sih. Terus sifat yang mengayomi, maksudnya mengayomi itu perhatian ya sama anak buah, nggak hanya dalam segi kerjaan aja ditanya, segi individu sebagai manusia itu ditanya. Misalnya dia sakit "sakit apa" dia tanya kan satu hal yang kecil tapi mengena.

Tahap 2: Identifikasi Kode Awal

Pada tahap ini Penulis menentukan *coding* dengan menuliskan makna atas suatu kalimat dengan menginterpretasikan bahasa yang digunakan partisipan (Heriyanto, 2018). Pada tahapan *coding*, penulis menyederhanakan dan fokus pada data berdasarkan suatu karakteristik tertentu (Nowell et al., 2017). Setelah *coding* dilakukan, penulis membaca ulang hasil data secara keseluruhan untuk menilai kesesuaian dan konsistensi antar kode. Selanjutnya penulis mengelompokkan menjadi satu kode-kode yang memiliki kemiripan sesuai dengan makna yang terkandung dalam kode

sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Contoh Pemberian Kode (*Coding*)

Subtema	Kode	Deskripsi
Memahami sisi lain pegawai	• Memahami peran pegawai di pekerjaan dan kehidupan pribadi • Perhatian terhadap personal pegawai • Responsif gender	Pernyataan pegawai tentang pemimpin yang memahami sisi lain pegawai
Interaksi bersahabat	• Memberikan apresiasi • Komunikasi bersahabat • Membangun kepercayaan	Pernyataan pegawai tentang pola interaksi antara pemimpin dan pegawai yang diharapkan pegawai

Tahap 3: Identifikasi tema

Pada tahapan ini, Penulis mengelompokkan kode-kode yang memiliki kesamaan untuk dikelompokkan menjadi suatu tema berdasarkan hasil pengamatan atas kode dan pola makna di dalamnya. Penulis melakukan pengamatan atas kode dan mencari pola diantara kode tersebut secara berulang kali agar dapat menggambarkan pola dari fenomena yang sedang diteliti.

Tahap 4: Reviu Tema

Tahapan ini dilakukan dengan mereviu kembali kesesuaian kode-kode yang telah diperoleh dengan tema yang telah dipilih. Penulis melakukan pengecekan kembali apakah tema-tema yang terbentuk telah memiliki data pendukung yang memadai dan koheren dengan tema.

Tahap 5: Definisi dan Penamaan Tema

Pada tahapan ini penulis mencari nama tema yang paling sesuai mewakili fenomena yang dirasakan oleh PNS. Penulis membaca kembali semua tema, subtema, kode dan data pendukung untuk melihat keseluruhan data sebagai satu kesatuan yang koheren.

Tahap 6: Penyajian Informasi

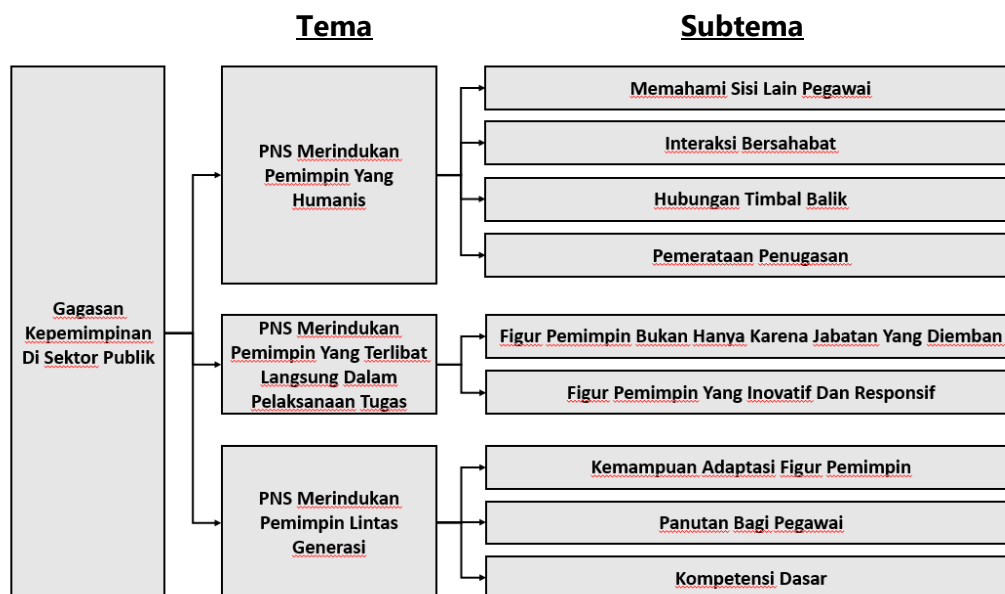
Tahapan penyajian informasi merupakan tahapan terakhir dari proses tematik analisis. Pada tahapan ini Penulis akan menyajikan temuan atas analisis tematik dalam bentuk deskriptif per tema, subtema dan kode yang mengacu pada kutipan transkrip wawancara partisipan untuk memberikan informasi yang kaya sehingga dapat menjabarkan temuan penelitian secara komprehensif.

HASIL DAN TEMUAN

Gagasan Kepemimpinan di Instansi Pemerintah

Berbagai penelitian terdahulu tentang kepemimpinan telah mendefinisikan perilaku atau karakter yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan para pemimpin baik pada organisasi privat maupun organisasi sektor publik. Perilaku atau karakteristik tersebut telah dikategorisasi kedalam berbagai macam pendekatan seperti pendekatan sifat, pendekatan keterampilan, pendekatan gaya perilaku, pendekatan

transformatif dan transaksional serta pendekatan paternalistik. Namun demikian, ternyata PNS memiliki gagasan versinya sendiri dengan pengalaman yang dimilikinya menjadi sebuah gagasan alternatif tentang kepemimpinan yang dibutuhkan pada sektor publik. Temuan penelitian ini menyajikan gambaran dan deskripsi maupun hasil analisis data hasil wawancara mendalam semi terstruktur yang dilakukan kepada partisipan beserta konteks yang melatarbelakangi gagasan tentang kepemimpinan pada Instansi Pemerintah dari sudut pandang partisipan. Penulis menyajikan temuan penelitian ke dalam tiga tema yang dianggap mewakili gagasan tentang kepemimpinan pada Instansi Pemerintah dari sudut pandang PNS sesuai pada Gambar 2 yaitu "PNS merindukan pemimpin yang humanis", "PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas", dan "PNS merindukan pemimpin lintas generasi".



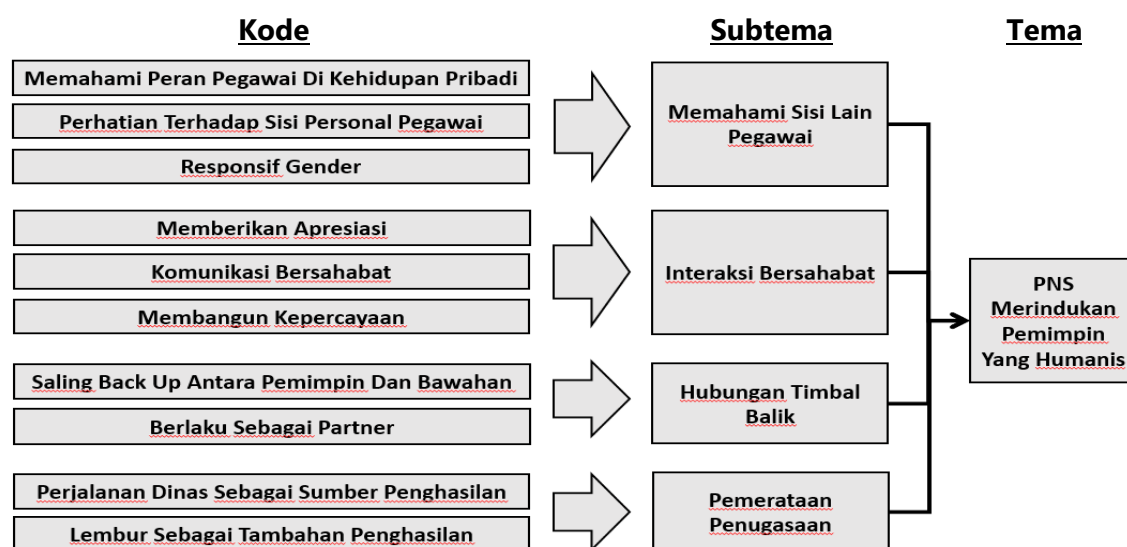
Sumber: Olahan Penulis

Gambar 2. Gagasan Kepemimpinan di Sektor Publik

1. PNS Merindukan Pemimpin Yang Humanis

Tema "PNS merindukan pemimpin yang humanis" menggambarkan bahwa partisipan mengharapkan sikap dan perilaku humanis dapat ditampilkan oleh para figur pemimpin pada Instansi Pemerintah. Konteks yang melatarbelakangi tema ini yaitu pandangan partisipan bahwa kondisi saat ini seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi sehingga beban pekerjaan telah semakin meningkat dan para pemimpin selalu berfokus pada pekerjaan dan interaksi dengan para bawahan selalu didominasi oleh hal-hal terkait pekerjaan. Figur pemimpin terkadang menuntut pegawai untuk siap sedia melaksanakan pekerjaan hingga di luar jam kerja normal dalam bekerja dan partisipan merasakan adanya keterbatasan dalam menjalankan perannya di luar pekerjaan seperti dalam keluarga atau dalam kehidupan bermasyarakat. Sehingga para partisipan mengharapkan figur pemimpin dapat menampilkan sikap dan karakter humanis yang dapat memberikan perasaan berbeda dari bawahan dan meminimalisir

hambatan pada interaksi antara pemimpin dan bawahan. Partisipan berharap figur pemimpin tetap memperhatikan peran pegawai di luar sebagai pegawai yaitu peran dalam keluarga dan kehidupan bermasyarakat sehingga dalam memberikan pekerjaan tetap memperhatikan waktu normal dalam bekerja. Partisipan mengharapkan interaksi dengan pemimpin tidak hanya terkait dengan pekerjaan namun mereka juga mengharapkan sikap humanis dari pemimpin seperti memperhatikan kesejahteraan bawahan, memberikan apresiasi atas pencapaian kinerja bawahan, memahami kondisi pribadi yang sedang dialami oleh bawahan, memperhatikan kesejahteraan bawahan serta memberi perhatian kepada bawahan terkait hal-hal di luar pekerjaan seperti keluarga. Struktur tema, subtema dan kode pada tema PNS merindukan pemimpin yang humanis diilustrasikan pada Gambar 3.



Sumber: Olahan Penulis

Gambar 3. Struktur Data – PNS Merindukan Pemimpin Yang Humanis

Tema PNS merindukan pemimpin yang humanis dibangun oleh empat subtema yaitu "memahami sisi lain pegawai", "interaksi bersahabat", "hubungan timbal balik", dan "pemerataan penugasan". Contoh kode "memahami peran pegawai di kehidupan pribadi" yang mendukung subtema "memahami sisi lain pegawai" adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

"Contoh sederhananya mungkin ketika ada keluarga kita yang sakit, **kita mengajukan cuti atau izin, beliaunya sebagai pemimpin memahami** dan dapat mem *back up* pekerjaan kita **sehingga kita jadi fokus ke keluarga**".

Partisipan berpandangan bahwa figur pemimpin adalah figur yang mampu untuk mengetahui kondisi anggota atau para bawahannya. Sehingga figur tersebut memahami ketika bawahannya berhalangan karena harus menjalankan peran lainnya dalam kehidupan seperti perannya dalam keluarga. Pemimpin diharapkan dapat memahami kondisi yang sedang dialami oleh bawahannya tersebut dan memberikan kesempatan bagi bawahannya tersebut.

Contoh lain kode “memberikan apresiasi” yang mendukung subtema “interaksi bersahabat” adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

“Misal saya pernah ngalamin mengerjakan pekerjaan dengan saya kasih analisis sedikit lewat notes, hanya sekedar dikasih catatan, **dibilang nice notes dari pimpinan aja kita udah senang banget, kita merasa aku kerjanya udah bagus, jadi diberi apresiasi dari pemimpin**, itu sih yang saya rasakan ideal”.

Partisipan mengharapkan figur pemimpin yang mengapresiasi hasil kinerja bawahannya. Partisipan berpandangan bahwa dengan apresiasi yang diberikan, bawahan akan merasa dihargai dan hal tersebut dapat meningkatkan motivasinya dalam bekerja.

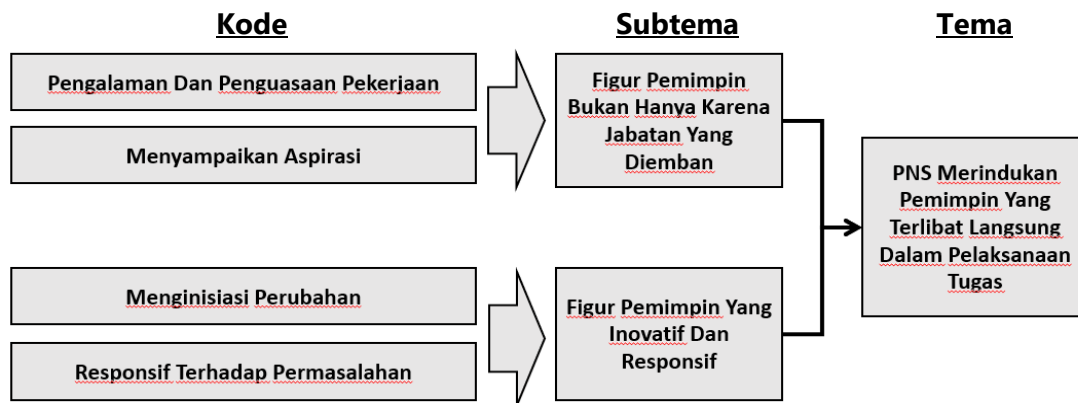
2. PNS Merindukan Pemimpin Yang Terlibat Langsung Dalam Pelaksanaan Tugas

Tema “PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas” dihasilkan dari pandangan partisipan bahwa figur pemimpin tidak hanya dilihat berdasarkan jabatan dengan tingkat tertentu yang diemban oleh seorang figur, namun figur pemimpin dilihat juga berdasarkan eksistensi figur tersebut dalam melaksanakan peran dan fungsinya dan terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas unit kerja yang dipimpinnya. Partisipan menggambarkan bahwa kondisi saat ini terdapat figur yang menjabat secara struktural namun figur tersebut tidak menjalankan peran dan fungsinya secara optimal dan tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dan penyelesaian pekerjaan pada unit kerjanya. Figur tersebut hanya melakukan distribusi pekerjaan kepada para bawahannya dan minim terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan tersebut atau bahkan tidak terlibat sama sekali tetapi hanya menagih hasil pekerjaan yang telah ia distribusikan. Ketika para bawahan mengalami hambatan atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, peran figur yang menjabat secara struktural tidak dirasakan. Berbagai hal yang menyebabkan hal tersebut dapat terjadi seperti figur tidak memahami dengan baik atas bidang pekerjaan unit kerja yang ia pimpin sehingga ia tidak dapat terlibat dalam pekerjaan dan memberi solusi ketika ada hambatan.

Dalam hal figur yang menjabat secara struktural namun tidak memahami bidang pekerjaan unit kerja yang ia pimpin dapat terjadi karena seringnya terjadi rotasi dan mutasi pada jabatan struktural sehingga terdapat figur yang akhirnya menjabat pada bidang atau unit kerja yang berbeda dengan bidang dan unit kerja tempat dia menjabat sebelumnya sehingga figur tersebut tidak sepenuhnya memahami pekerjaan pada unit kerja yang dipimpinnya saat ini. Selain itu terdapat juga kondisi figur yang menjabat secara struktural berasal dari generasi tertentu dengan usia tertentu yang kesulitan beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang digunakan pada aktifitas pekerjaan, sehingga ketika terdapat hambatan yang dialami para bawahan pada penyelesaian pekerjaannya yang terkait dengan teknologi, maka figur pemimpin akan kesulitan untuk terlibat dalam memberi solusi karena beliau tidak memahaminya. Partisipan berpandangan bahwa figur yang berperilaku seperti itu tidak layak disebut sebagai pemimpin. Partisipan berharap pemimpin yang dapat merespon permasalahan

yang ada dan menginisiasi perubahan yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan permasalahan tersebut dan mempermudah proses penyelesaian pekerjaan.

Di sisi lain terdapat seorang figur yang tidak menjabat secara struktural atau fungsional dengan tingkatan tertentu namun dianggap sebagai figur pemimpin oleh partisipan karena perilaku yang ditampilkannya seperti keberanian dalam menyampaikan aspirasi dan pendapat, pengalaman dan penguasaan pekerjaan yang baik. Struktur tema, subtema dan kode pada tema PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas diilustrasikan pada Gambar 4.



Sumber: Olahan Penulis

Gambar 4. Struktur Data – PNS Merindukan Pemimpin Yang Terlibat Langsung Dalam Pelaksanaan Tugas

Tema PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dibangun oleh dua subtema yaitu "figur pemimpin bukan hanya karena jabatan yang diemban" dan "figur pemimpin yang inovatif dan responsif". Contoh kode "pengalaman dan penguasaan pekerjaan" yang mendukung subtema "figur pemimpin bukan hanya karena jabatan yang diemban" adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

"Karena itu tadi, **pengalaman dia** jadi membawa dia menjadi orang yang lebih bijak dan dalam hal bekerja. Itu yang membuat dia akhirnya kita merasa itu sebenarnya yang patut kita jadikan pemimpin. **Ketika kita tanya sesuatu, dia tau jawabannya kayanya seperti ini deh, kayanya seperti itu. Dia menguasai pekerjaan** dan bisa memberikan solusi".

Partisipan berpandangan bahwa figur pemimpin memiliki pengalaman dan pemahaman tugas dan fungsi organisasi atau unit kerjanya. Pemimpin memahami tahapan yang dilalui untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga para pemimpin dapat berdiskusi dan terlibat langsung bersama para bawahan jika terdapat suatu hambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Contoh lain kode "menginisiasi perubahan" yang mendukung subtema "figur pemimpin yang inovatif dan reponsif" adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

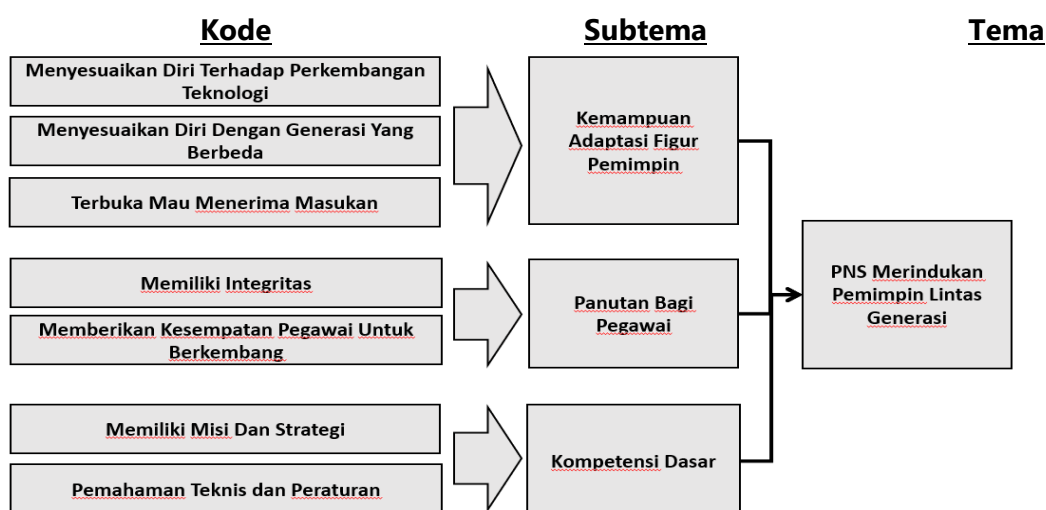
"Menurut saya sedang harus dituntut adanya perubahan, pemimpin dapat **menginisiasi perubahan** sesuai dengan kebutuhan karena kita harus menunjukkan bahwa sikap profesional itu tidak cukup tapi juga lebih banyak melihat adanya **perubahan gitu dari organisasi** terutama terkait pekerjaan ya, misal ada proses-

proses baru yang diinisiasi untuk mempermudah pekerjaan karena masalah yang dihadapi tadi itu nggak mudah”.

Partisipan menggambarkan bahwa seorang pemimpin dapat menginisiasi perubahan pada organisasi atau unit kerjanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. PNS Merindukan Pemimpin Lintas Generasi

Tema “PNS merindukan pemimpin lintas generasi” dihasilkan dari pandangan partisipan bahwa figur pemimpin saat ini memiliki tantangan yang semakin besar terutama terkait demografi PNS yang semakin beragam yang berasal dari beberapa generasi yang berbeda. Kondisi saat ini seorang pemimpin dapat berasal dari generasi yang berbeda dengan bawahan yang dipimpinnya. Selain itu para bawahan juga dapat berasal dari berbagai generasi yang berbeda dengan pola perilaku yang berbeda-beda pula. Sehingga seringkali terjadi kendala dalam berinteraksi antara pemimpin dan bawahan yang berbeda generasi terutama disebabkan oleh pola atau gaya komunikasi yang berbeda serta nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut di setiap generasi juga berbeda. Hal ini menuntut kemampuan beradaptasi yang baik dari figur pemimpin yang dapat diterima di berbagai generasi bawahan yang berbeda. Pemimpin yang lebih senior yang berasal dari generasi *baby boomers* misalnya diharapkan dapat menjadi panutan bagi para bawahan yang berasal dari generasi setelahnya. Selain itu dengan perbedaan generasi tersebut, di mana generasi yang lahir setelah tahun 1980 an atau umum disebut generasi Y sangat mengikuti perkembangan teknologi dan menggunakan teknologi tersebut untuk mendukung penyelesaian pekerjaan, maka diharapkan para pemimpin dari generasi *baby boomers* dapat mengimbangi hal tersebut. Struktur tema, subtema dan kode pada tema PNS merindukan pemimpin lintas generasi diilustrasikan pada Gambar 5.



Sumber: Olahan Penulis

Gambar 5. Struktur Data – PNS Merindukan Pemimpin Lintas Generasi

Tema PNS merindukan pemimpin lintas generasi dibangun oleh tiga subtema yaitu "kemampuan adaptasi figur pemimpin", "panutan bagi pegawai" dan "kompetensi dasar". Contoh kode "menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi" yang mendukung subtema "kemampuan adaptasi figur pemimpin" adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

"Banyak juga pimpinan kita itu yang mereka sebenarnya belum terlalu tua tapi **secara teknologi banyak yang kurang up date**. Karena kita bekerjanya kan sekarang secara sistem ya. Banyak aplikasi yang kita gunakan, di tempat saya juga rata-rata berbasis IT, pokoknya aplikasi. **Jadi mampu memanfaatkan teknologi yang ada sekarang dengan baik dan mengikuti perkembangan lah**".

Partisipan berpandangan bahwa figur pemimpin adalah figur yang bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman terkait perkembangan teknologi. Kondisi saat ini banyak pemimpin yang tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi sehingga terjadi kendala dalam pelaksanaan pekerjaan karena sebagian besar pelaksanaan pekerjaan saat ini menggunakan sistem informasi teknologi untuk menunjang penyelesaian pekerjaan tersebut. Kemampuan figur pemimpin untuk menyesuaikan diri terkait adanya perkembangan teknologi dapat mendukung beliau dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Contoh lain kode "memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang" yang mendukung subtema "panutan bagi pegawai" adalah kutipan hasil wawancara sebagai berikut:

"Kalau saya melihatnya pemimpin yang baik itu yang bisa mengangkat potensi anak buahnya. **Dengan memberikan kesempatan buat bertumbuh, kesempatan sekolah** yang paling gampang ya kadang ada pemimpin kepala kantor yang "ngapain sekolah sekolah belum tentu lulus juga" tapi ada yang support yang bener-bener "kamu sekolah lah" itu kan berarti **dia menunjang kariernya pasukannya**.

Partisipan mengharapkan figur pemimpin yang memberikan kesempatan bagi bawahannya itu berkembang. Partisipan menggambarkan kesempatan tersebut bisa dalam bentuk dukungan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi atau melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi agar dapat menunjang karir para bawahannya.

Diskusi

Penelitian ini menyajikan gagasan kepemimpinan di instansi pemerintah dari sudut pandang PNS untuk memberikan perspektif baru dan lebih luas tentang kepemimpinan di sektor publik. Northouse (2018) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan telah dicoba oleh para praktisi dan akademisi selama lebih dari satu abad, namun berakhir tanpa konsensus universal. Ketidaksepakatan terkait definisi ini disebabkan karena kepemimpinan melibatkan interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi (Kreitner & Kinicki, 2013). Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah keragaman gagasan tentang kepemimpinan dalam konteks interaksi pemimpin, pengikut dan situasi di instansi pemerintah di Indonesia. Penelitian ini



menghasilkan tiga gagasan kepemimpinan di instansi pemerintah dari perspektif PNS, yaitu, "PNS merindukan pemimpin yang humanis", "PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas", dan "PNS merindukan pemimpin lintas generasi. ".

Berbagai tantangan sedang dihadapi oleh instansi pemerintah dan pimpinannya, seperti era disrupsi teknologi, era VUCA dan reformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah. Perkembangan teknologi juga menciptakan situasi kerja tanpa batas, dimana PNS dapat menerima pekerjaan kapan saja, bahkan di luar jam kerja normal. Tantangan-tantangan ini menambah beban kerja PNS. Pegawai negeri mungkin bekerja lebih lama dari biasanya, mengakibatkan ketidakseimbangan antara peran mereka sebagai pegawai dan peran lain dalam keluarga dan kehidupan sosial mereka.

Hal ini juga sesuai dengan konsep kerja sebagai kontes maskulinitas. Pekerjaan menjadi kontes maskulinitas ketika sebuah organisasi berfokus pada maskulinitas daripada misi, sehingga pekerjaan diterapkan pada kontes tanpa akhir, seperti ketika pencapaian karyawan lebih besar dari pencapaian karyawan lain, dan kontes untuk menampilkan beban kerja dan jadwal yang panjang (Kellogg, 2011). Bekerja sebagai kontes maskulinitas menganut anggapan bahwa orang yang sukses adalah yang memiliki kekuatan maskulinitas yang dominan atas orang lain, baik pria maupun wanita (Berdahl et al., 2018). Dominasi ini dapat ditampilkan dalam berbagai dimensi, seperti tidak menunjukkan kelemahan dalam bekerja, menunjukkan daya tahan dan stamina dalam bekerja yang dicontohkan dengan bekerja dengan jam kerja yang melebihi batas normal yang melibatkan pekerjaan baik mental maupun fisik, serta selalu mengutamakan pekerjaan di atas hal lainnya. Seperti halnya peran dalam keluarga, kebutuhan pribadi antara lain tidak mengambil cuti yang cenderung dianggap menunjukkan kelemahan dan tidak memprioritaskan pekerjaan (Glick et al., 2018).

Kondisi tersebut menimbulkan ketimpangan antar pegawai baik dari segi aspek gender maupun aspek preferensi pegawai dalam menempatkan perannya di dunia kerja maupun perannya di luar pekerjaan, seperti dalam keluarga dan kehidupan sosial. Jika mengacu pada konsep bekerja sebagai kontes maskulinitas, maka pegawai yang akan mendominasi adalah pegawai yang tidak menunjukkan kelemahan dalam bekerja, memiliki daya tahan dan stamina dalam bekerja, termasuk bersedia menerapkan jam kerja yang melebihi batas normal, dan selalu mengutamakan bekerja atas hal-hal lain. Tanpa disadari, meski tidak sepenuhnya, konsep bekerja sebagai kontes maskulinitas telah diterapkan pada instansi pemerintah, dimana pegawai dituntut untuk selalu ada untuk bekerja keras bahkan melebihi jam kerja normal dan selalu mendahulukan pekerjaan di atas hal lain seperti peran dalam keluarga dan kehidupan sosial.

Berdahl dan Aquino (2009) menyatakan dalam penelitiannya bahwa 57% karyawan laki-laki merasa tidak nyaman dengan perilaku kontes maskulinitas, begitu pula persentase karyawan perempuan yang sama. Selanjutnya, Glick et al. (2018) menemukan bahwa menganggap tempat kerja seseorang memiliki norma maskulinitas yang tinggi berkorelasi dengan disfungsi organisasi, perilaku rekan kerja yang buruk, dan hasil individu yang buruk. Sejalan dengan hal tersebut, PNS memiliki gagasan yang berbeda dengan konsep maskulinitas dan juga berbeda dengan hasil penelitian Sari (2018) yang



menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik sebagai perilaku yang paling banyak diharapkan oleh PNS pada jabatan tertentu. Penelitian ini menghasilkan gagasan dari perspektif PNS dengan tema pemimpin harus menampilkan sisi humanis, pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dan pemimpin lintas generasi.

Tema pemimpin menampilkan sisi humanis dibangun antara lain oleh subtema interaksi bersahabat dan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Subtema tersebut mengedepankan bahwa diharapkan pemimpin dan bawahan dapat berinteraksi layaknya sahabat, saling membangun kepercayaan dalam pelaksanaan tugas dan berlaku sebagai partner sehingga dapat saling membantu dan memberikan masukan dalam melaksanakan pekerjaan. Tema pemimpin menampilkan sisi humanis ini memiliki perbedaan dengan karakter paternalistik khususnya pada dimensi otoritarianisme yang mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan kontrol mutlak dan otoritas, bersikeras pada kepatuhan, dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi oleh bawahannya (Irawanto et al., 2012).

Selanjutnya pada subtema pemimpin yang memahami sisi lain pegawai dengan memberikan perhatian terhadap sisi personal pegawai dan juga memahami peran pegawai di kehidupan pribadi sehingga diharapkan pemimpin tidak memberikan tugas diluar jam kerja normal pegawai dan pegawai dapat memiliki kesempatan untuk menjalankan perannya dalam keluarga atau kehidupan bermasyarakat. Karakter pemimpin yang humanis tersebut beririsan dengan karakter paternalistik khususnya pada dimensi kebajikan (*benevolent*) dimana pada dimensi kebajikan tersebut juga menekankan pada pemimpin menunjukkan perhatian kepada pribadi pegawai atau pada tugas pegawai (Bedi, 2020). Namun karakter pemimpin yang humanis dibangun dengan gagasan tentang kepemimpinan yang lebih kaya yaitu dengan menggambarkan pemimpin diharapkan menampilkan sikap responsif terhadap perbedaan gender para PNS dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehingga figur pemimpin diharapkan memahami kelebihan dan kekurangan yang dipicu oleh perbedaan gender para bawahannya dan menjadikan kondisi tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan. Selain itu, karakter pemimpin yang humanis juga dibangun oleh subtema pemerataan penugasan yaitu PNS mengharapkan pemimpin dapat membagi tugas secara merata kepada bawahannya karena tugas-tugas yang dibagikan tersebut dapat memicu tambahan penghasilan bagi PNS dalam bentuk uang saku perjalanan dinas dan atau uang lembur yang dilaksanakan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas tersebut.

Karakter pemimpin yang humanis ini juga dibangun oleh subtema yang lebih beragam dari karakter kepemimpinan transformasional dimana pada kepemimpinan transformasional mendefinisikan seorang pemimpin mampu mengubah dan menginspirasi para pegawainya agar melakukan hal terbaik yang bisa dilakukan dalam pelaksanaan tugas serta berfokus pada dorongan bagi pegawai untuk melakukan pemikiran yang penuh usaha dan kreatif untuk mengidentifikasi masalah, dan menghasilkan solusi yang tepat sehingga karakter kepemimpinan transformasional berfokus kepada hal-hal formal terkait penyelesaian tugas (Northouse, 2018). Pada karakter pemimpin yang humanis para pegawai juga menekankan agar pemimpin



memberikan perhatian terhadap hal-hal lain terkait pribadi pegawai di luar pekerjaan seperti memahami sisi lain pegawai dengan memberikan perhatian terhadap sisi personal pegawai dan juga memahami peran pegawai di kehidupan pribadi sehingga diharapkan pemimpin tidak memberikan tugas diluar jam kerja normal dan pegawai dapat memiliki kesempatan untuk menjalankan perannya dalam keluarga atau kehidupan bermasyarakat.

Tema PNS pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas yang dihasilkan dalam penelitian ini dilatarbelakangi partisipan merasakan kondisi saat ini terdapat figur yang menjabat secara struktural tidak menjalankan peran dan fungsinya secara optimal. Ketika terdapat suatu hambatan atau permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka tidak dapat mengharap figur tersebut dapat terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas untuk membantu atau memberi solusi terhadap hambatan atau permasalahan yang sedang dihadapi sehingga peran figur tersebut tidak begitu dirasakan. Hal tersebut dapat terjadi disebabkan figur tersebut tidak memahami dengan baik atas bidang pekerjaan unit kerja yang ia pimpin atau figur yang menjabat secara struktural berasal dari generasi tertentu dengan usia tertentu yang kesulitan beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang digunakan pada aktifitas pekerjaan sehingga ia tidak dapat terlibat dalam pekerjaan dan memberi solusi ketika ada hambatan.

Demografi PNS pada Instansi Pemerintah saat ini cukup beragam yang menghasilkan sebagian posisi jabatan struktural diisi oleh pemimpin yang berasal dari generasi *baby boomers* yang lahir sebelum tahun 1965 dan generasi X yang lahir diantara tahun 1965 sampai dengan 1980. Sementara sebagian besar pegawai atau bawahan berasal dari generasi Y dan Z yang lahir setelah tahun 1980. Kondisi tersebut menyebabkan beragamnya pola perilaku para PNS sesuai dengan generasinya. Sehingga seringkali terjadi kendala dalam berinteraksi antara pemimpin dan bawahan yang berbeda generasi terutama disebabkan oleh pola atau gaya komunikasi yang berbeda serta nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut di setiap generasi juga berbeda. Untuk merespon hal tersebut PNS memiliki gagasan bahwa kepemimpinan di Instansi Pemerintah adalah kepemimpinan yang lintas generasi, di mana seorang pemimpin di Instansi Pemerintah memimpin para bawahan dari generasi yang berbeda. Hal ini menuntut para pemimpin untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap pola perilaku yang berbeda-beda di tiap generasi.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang gagasan kepemimpinan dari sudut pandang PNS yang berbeda dan lebih beragam berdasarkan konteks yang melatarbelakangi gagasan tersebut. Gagasan PNS merindukan pemimpin yang menampilkan sisi humanis dilatarbelakangi konteks yang saat ini sedang dirasakan oleh para PNS yaitu adanya disrupsi teknologi, era VUCA dan reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah yang berdampak pada membuat situasi kerja seperti tanpa batas, di mana PNS dapat menerima pekerjaan sewaktu-waktu bahkan di luar jam kerja normal. Tantangan-tantangan tersebut telah menambah beban kerja



bagi para PNS. PNS dapat bekerja lebih dari jam kerja normal sehingga menyebabkan terjadi ketidakseimbangan PNS dalam menjalankan perannya sebagai seorang pegawai dan peran lainnya sebagai pribadi seperti pada keluarga dan kehidupan sosialnya. Selanjutnya gagasan PNS merindukan pemimpin yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dilatarbelakangi pada konteks yang saat ini sedang dirasakan oleh para PNS yaitu terdapat figur pemimpin yang tidak menjalankan peran dan fungsinya secara optimal. Figur ini hanya melakukan distribusi pekerjaan kepada para bawahannya dan minim terlibat langsung dalam proses penyelesaian pekerjaan. Terakhir gagasan PNS merindukan pemimpin lintas generasi dilatarbelakangi oleh demografi PNS pada Instansi Pemerintah saat ini cukup beragam yang menyebabkan beragamnya pola perilaku para PNS sesuai dengan generasinya. Sehingga seringkali terjadi kendala dalam berinteraksi antara pemimpin dan bawahan yang berbeda generasi terutama disebabkan oleh pola atau gaya komunikasi yang berbeda serta nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut di setiap generasi juga berbeda. Hal ini menuntut para pemimpin untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap pola perilaku yang berbeda-beda di tiap generasi.

Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi organisasi sektor publik dalam memilih dan mengangkat seorang pemimpin pada organisasi yang sesuai dengan gagasan yang diharapkan dari sudut pandang pegawai agar dapat meningkatkan penerimaan pegawai atas kepemimpinan para pemimpinnya dan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu hasil dari penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi para pemimpin pada Instansi Pemerintah dalam berperilaku agar mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya pada Instansi Pemerintah.

Di sisi lain untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan para PNS dan mempersiapkan kandidat pemimpin, pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi para pemimpin dan calon pemimpin di Instansi Pemerintah dalam bentuk Diklatpim dapat mulai menambahkan materi tentang kepemimpinan yang menampilkan sikap humanis dan pemimpin yang dapat menyesuaikan diri terhadap adanya perbedaan generasi bawahan yang dipimpinnya selain delapan kompetensi manajerial sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017, yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, serta pengambilan keputusan. Setiap tingkatan jabatan PNS terdapat penguasaan kompetensi yang minimal harus dicapai tingkat penguasaan kecakapan kompetensi tersebut ditunjukkan melalui pencapaian tiap levelnya. PNS yang memiliki peran sebagai pemimpin harus dapat mengimplikasikan kompetensi-kompetensi tersebut secara nyata untuk mengelola unit kerjanya. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan penerimaan pegawai atas kepemimpinan para pemimpinnya dan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., Sklar, M., & Horowitz, J. (2017). Discrepancies in Leader and Follower Ratings of Transformational Leadership: Relationship with Organizational Culture in Mental Health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(4), 480–491. <https://doi.org/10.1007/s10488-015-0672-7>
- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.06.001>
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/1742715017736707>
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers. *International Journal of Police Science and Management*, 12(4), 567–583. <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.4.207>
- Andriani, R. D. (2021). Strategi Pemimpin Dalam Digital Leadership Di Era Disrupsi Digital. *Al-Irsyad*, 11(1), 58. <https://doi.org/10.30829/al-irsyad.v11i1.9333>
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work psychology: Understanding human behaviour in the work place*. London: Financial Times Pitman.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Aziz, Siti Fardaniah Abdul; Silong, Abu Daud; Karim, Nor Akmar Abdul; Hassan, H. (2012). Leadership Practices in Public Sector in Selected Countries: An Integrative Literature Review. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(1), 113–126. http://www.na-businesspress.com/JMPP/AzizSFA_Web13_1_.pdf
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology, qualitative research in psychology. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 843–860. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103



- Charmaz, K. (2020). "With constructivist grounded theory you can't hide": Social justice research and critical inquiry in the public sphere. *Qualitative Inquiry*, 26(2), 165–176. <https://doi.org/10.1177/1077800419879081>
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles: A Person-Centered Approach. *Group and Organization Management*, 40(5), 685–710. <https://doi.org/10.1177/1059601115573358>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Daft, R.L. 2005. *The Leadership experience* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson Southwestern.
- Duho, K. C. T., Amankwa, M. O., & Musah-Surugu, J. I. (2020). Determinants and convergence of government effectiveness in Africa and Asia. *Public Administration and Policy*, 23(2), 199–215. <https://doi.org/10.1108/PAP-12-2019-0039>
- Elliott, S., Bevan, N., & Litchfield, C. (2020). Parents, girls' and Australian football: a constructivist grounded theory for attracting and retaining participation. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 12(3), 392–413. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1602560>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Fanani, A. F., Iqbal, M. M., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 4(2), 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v4n2.p84-90>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84–127. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Fukushige, A., & Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in Japan: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 508–530. <https://doi.org/10.1108/01437730710780967>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behaviour, structure, processes*. (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues*, 74(3), 449–476. <https://doi.org/10.1111/josi.12280>
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2002). The nature of qualitative research: Development and perspectives. *Qualitative Research in Nursing*, 3-25.



- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*, 8(1), 4–20. <https://doi.org/10.1108/17479881211230637>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance matters VII: Aggregate and individual governance indicators 1996–2007. *Non-State Actors as Standard Setters*, June, 146–188. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511635519.007>
- Kellogg, K. C. (2011). *Challenging operations: Medical reform and resistance in surgery*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behaviour*. (10th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). California: Sage Publication.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Page, M.B. (2016). Public leadership: Navigating leadership challenges and operating in service of the common good in an interconnected world. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2015-0030>
- Sari, M. (2018, Juli). *Gaya kepemimpinan untuk account representative pada kantor pelayanan pajak di wilayah DKI Jakarta*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Suryani, A. O., van de Vijver, F. J. R., Poortinga, Y. H., & Setiadi, B. N. (2012). Indonesian leadership styles: A mixed-methods approach. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 290–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01384.x>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., dan DeVault, M. L. (2016). *Qualitative research methods: A guidebook and resource*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., & Brodbeck, F. C. (2011). More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *Leadership Quarterly*, 22(2), 367–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.011>
- Winkler, I. (2009). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg, Germany: Springer.
- World Bank (2022). *Government effectiveness*. 1 Juli 2022. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/ge.pdf>
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2017). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 29–55). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.