

Gaya Kepemimpinan Kepala Distrik Heram Kota Jayapura

Aloysius Kambana^{1*}, Avelinus Lefaan²

¹Mahasiswa Program Magister Sosiologi, Universitas Cenderawasih, Jayapura Indonesia

²Program Magister Sosiologi, Universitas Cenderawasih Jayapura Papua Indonesia

*Email Korespondensi: alokambana@gmail.com

INFO ARTIKEL

Kata Kunci:
model, leadership, Heram
district, Jayapura city

Cara Sitasi:
Kambana, A, Lefaan, A.,
(2023). Gaya
Kepemimpinan Kepala
Distrik Heram Kota
Jayapura. *Cenderawasih:
Jurnal Antropologi Papua*.
4(1): 21 – 40.

DOI:
[http://dx.doi.org/10.31957/
jap.v4i1.3349](http://dx.doi.org/10.31957/jap.v4i1.3349)

ABSTRACT

The importance of leadership in managing organized human groups, so the role of leaders in improving organizational performance is very significant. This article aims to describe and analyze the leadership style of the Heram District of Jayapura City. The research method is descriptive qualitative. The research site is Heram District, Jayapura City. The informants were purposively selected by determining the categories of informants, district heads and Waena district staff. Data collection techniques used were observation and interview. The data analysis techniques include stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the research show that there are three characteristics of the leadership model of the Heram District Head of Jayapura City, namely first, the rational-legal leadership model, meaning leadership is achieved based on appointment from the Jayapura Municipal Government Authority based on laws and regulations, second, communicative-coordinative, meaning leadership that is open, listening and directing and protecting all the people he leads, namely employees and residents in his leadership area, and the three models of exemplary leadership, because he shows this from his work experience, rising from ordinary staff to district head. In carrying out this leadership, the participation of the employees is needed to move the organization so that when communication and coordination work well, the goals of the organization can be achieved.

Copyright © 2023 CENDERAWASIH. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Artinya di mana ada sejumlah orang yang hidup dan beraktivitas bersama dalam kurun waktu yang lama dan dalam tempat yang sama selalu ada kepemimpinan. Di mana ada kelompok atau organisasi dari yang sederhana hingga yang kompleks selalu terdapat kepemimpinan dari satu atau kelompok orang. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Pemimpin mempunyai peranan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi

bawahannya ke arah pencapaian tujuan sebuah organisasi. Untuk mencapai tujuan bersama, pemimpin perlu mengendalikan anggota-anggotanya agar tercipta kebersamaan yang bertekad dan bertindak menuju visi, misi dan tujuan organisasi atau kelompok. Melalui pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan searah visi, misi dan tujuan organisasi atau kelompok. Perbedaan-perbedaan yang terdapat dalam setiap anggota dapat ditransformasikan untuk memberi kontribusi positif bagi kepentingan bersama di dalam sebuah organisasi atau kelompok. Di sini dibutuhkan kemampuan pemimpin untuk melihat, memanfaatkan dan mengarahkan dimensi dan kekuatan positif dari perbedaan-perbedaan yang ada. Kita tak bisa menyangkal perbedaan-perbedaan, tetapi kita bisa mengubahnya menjadi sumbangsih bagi kebaikan organisasi. Ini bukan hal yang mudah, tetapi ini merupakan ujian terpenting bagi peningkatan kualitas seorang pemimpin.

Pada umumnya dalam situasi yang normal di dalam kelompok-kelompok atau organisasi, kebersamaan dibentuk oleh karena adanya kesamaan wilayah, agama, kepentingan atau ikatan lainnya. Keberadaan di dalam sebuah organisasi didorong oleh kesamaan-kesamaan ini. Dengan adanya kesamaan terutama dalam dimensi kepentingannya, perwujudan tujuan dari organisasi atau kelompok dalam dengan mudah dimanifestasikan. Dua dimensi yang perlu ditingkatkan adalah rasa memiliki dan rasa bertanggungjawab. Hadirnya orang yang memiliki kemampuan dan kewenangan untuk memimpin dapat mendorong akselerasi perwujudan tujuan organisasi tersebut. Orang-orang demikian akan diangkat atau didorong untuk menjadi pemimpin. Sebab kepemimpinan dalam kelompok yang berbasikan kesamaan-kesamaan tertentu dibentuk anggota-anggotanya sendiri. Di dalam kelompok, satu atau lebih pemimpin muncul karena mereka mempunyai keunggulan kepemimpinan. Kelompok-kelompok ini mengatur sendiri posisi kepemimpinan di lingkungannya sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Tak ada orang yang dilahirkan sama. Setiap individu adalah pribadi yang unik. Keunikan itu ada bukan untuk dipertentangkan, tetapi untuk memperkaya kehidupan bersama, secara khusus di dalam kelompok atau organisasi tertentu. Dalam keadaan seperti itu seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Pemimpin harus bisa memanfaatkan keunikan tersebut untuk diposisikan pada bidang-bidang kerja atau elemen-elemen organisasi yang dapat menunjang kemajuan organisasi atau kelompok.

Pemimpin sebagai individu mempunyai motivasi yang mungkin tidak sama dengan anggota kelompok, baik untuk memenuhi keinginan berpartisipasi dan bersatu dalam suatu kelompok, maupun untuk menjalankan kegiatan struktural yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya masing-masing. Apa yang harus dilakukan dengan perbedaan motivasi ini? Apakah perbedaan motivasi tersebut dibiarkan untuk diekspresikan secara tak terkontrol atautkah dibimbing untuk sedapat mungkin mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi?

Dalam situasi seperti ini, seorang pemimpin harus memahami kepribadian apa pun yang berbeda dari dirinya. Realitasnya sebagai orang sentral harus dijalani secara bertanggung jawab. Ia harus menunjukkan tanggung jawab sentral, yaitu sikap dan perilakunya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2008, kecamatan dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia merupakan pembagian wilayah administratif di

bawahan kabupaten atau kotamadya. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan-kelurahan. Kecamatan atau sebutan lain adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten/kota. Kedudukan kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat. Menurut Suroto, Kepala Balai Penelitian Arkeologi, Papua, distrik adalah sebutan kecamatan untuk kebanyakan daerah-daerah di Papua dan Papua Barat. Sementara desa atau kelurahan menjadi kampung untuk beberapa wilayah. Kelurahan atau desa masih terdapat di Papua secara khusus di kota besar seperti di Jayapura. Distrik dan kampung merupakan peninggalan Belanda, yang dihasilkan dari sebuah penelitian Antropologi yang didorong oleh Gubernur Jenderal pada saat itu yang juga adalah seorang antropolog, Van Baal. Nama-nama ini berubah untuk mengikuti spirit otonomi khusus yang memberikan penekanan pada identitas orang asli Papua.

Kepala distrik menjadi penentu keberadaan dan jalannya pemerintahan distrik. Citra birokrasi pemerintah secara keseluruhan akan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Masyarakat perkotaan dengan peradaban yang cukup maju menghadapi permasalahan yang lebih kompleks dibandingkan masyarakat tradisional sehingga memerlukan tenaga pelayanan yang profesional.

Untuk meningkatkan citra, kerja, dan kinerja instansi pemerintah secara profesional serta mendukung terbangunnya tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan kesatuan kebijakan dan cara pandang seluruh jajaran pemerintahan dan aparatur sipil negara. Hal ini dapat dijadikan pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas manajemen dan operasional di seluruh wilayah misi dan satuan organisasi instansi pemerintah secara umum. Untuk mengendalikan, membimbing dan memperbaikinya, maka dirumuskan visi, misi, strategi dan nilai-nilai acuan pemerintah sebagai pedoman mengenai arah yang harus diikuti, beban tanggung jawab, strategi strategi untuk mencapainya serta nilai-nilai pegawai. sikap dan perilaku atau kode etik pelayanan publik.

Berdasarkan UU Otonomi Khusus No. 21 Tahun 2001, ditegaskan bahwa distrik yang dulunya dikenal dengan kecamatan, adalah wilayah kerja kepala distrik sebagai perangkat daerah kabupaten/kota. Lalu, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Jayapura, Nomor 8 Tahun 2006, yang menjadi tujuan atau maksud dari pembentukan Distrik Heram adalah untuk memperkecil luas wilayah bawahannya dan memperpendek rentang kendali dalam pelaksanaan tugas-tugas Kepala Distrik dan peningkatan pelayanan di bidang pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan. Hal ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kota Jayapura selalu melakukan proses kegiatan berjenjang dan mencakup berbagai lapisan masyarakat secara terorganisir demi mempercepat dan memaksimalkan terjadinya perubahan kontinyu dan berkesinambungan sesuai tuntutan perubahan dalam masyarakat.

Berdasarkan informasi dan hasil observasi, secara organisatoris kewilayahan, Distrik Heram adalah pemekaran dari Distrik Abepura yang membawahi 3 Kelurahan dan 2 Kampung, yaitu: Kelurahan Waena, Kelurahan Yabansai, Kelurahan Hedam, Kampung Yoka, dan Kampung Waena. Adapun yang menjadi tugas dan kewenangan Distrik adalah sebagai berikut. Distrik memimpin penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan.

Untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan, distrik mempunyai fungsi mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat; Mengkoordinasikan upaya pemeliharaan perdamaian dan ketertiban umum; Mengkoordinasikan pelaksanaan dan penegakan peraturan daerah Kota Jayapura; Mengkoordinasikan pemeliharaan

prasarana dan sarana umum; Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pemerintahan tingkat kabupaten; Memberikan bimbingan mengenai pengelolaan pemerintahan desa dan pemerintahan tingkat bawah; pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dalam lingkup fungsinya pemerintah Distrik belum dapat dilaksanakan; Menyiapkan program dan tahapan kegiatan pembangunan publik dan administrasi; dan Melakukan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Dari sudut pandang sumber daya manusia, faktor manusia sebagai operator memegang peranan yang sangat penting bahkan menentukan dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan penggerak aktifitas suatu wilayah. Semua anggota dalam suatu masyarakat merupakan pelaku yang menjalankan segala aktifitas kewilayaan seperti perpolitikan, perekonomian dan lain-lain. Sumber daya yang tidak bagus akan mengganggu jalannya aktivitas kewilayaan. Sumber daya yang bagus, sebaliknya, akan mempercepat akselerasi pembangunan di berbagai bidang. Apa yang sangat penting adalah manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah meningkatkan kontribusi sumberdaya manusia terhadap organisasi. Kegiatan-kegiatan organisasi bergantung pada manusia manusia yang mengeloal organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu setiap elemen organisasi harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Elemen-elemen sumber daya manusia dalama sebuah organisasi adalah pegawai, petani, karyawan, buruh, dan angkatan kerja. Manajemennya sangat tergantung dari pemimpinnya.

Dalam suatu organisasi pemerintahan, sumber daya manusia meliputi manajer dan pegawai. Kabupaten Heram merupakan organisasi pemerintahan yang mempunyai 29 pegawai. Peran pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai pejabat negara dan pegawai negeri harus mempunyai kapasitas, dedikasi, dan disiplin kerja yang tinggi. Keterampilan dan filosofi ini penting untuk mencapai tujuan. Untuk membangun etos kerja yang baik di kalangan pegawai, ada berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintahan, antara lain dengan menggunakan tipe dan gaya kepemimpinan yang tepat. Paling kurang terdapat enam tipe kepemimpinan. Tipe-tipe itu adalah sebagai berikut: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan karismatik dan otoriter merupakan dua tipe yang tidak tepat dalam organisasi kecamatan. Tipe-tipe yang lain merupakan tipe yang tepat yang bisa diterapkan sesuai dengan konteksnya, yaitu tempat dan waktu.

Apa hubungannya dengan tipe pemimpin yang baik di atas? Peranan seorang pemimpin sangat penting dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi, termasuk organisasi pemerintahan di kabupaten Heram kota Jayapura khususnya dalam meningkatkan prestasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Sesuai dengan pandangan Handoko (2001), "Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau orang-orang yang menyumbangkan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada organisasi". Dari sudut pandang ini dapat ditegaskan bahwa kinerja yang tinggi sangat diperlukan dalam upaya kerja setiap pegawai untuk mencapai tujuannya. Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002), "faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif mengarahkan usaha seluruh pegawai

untuk mencapai tujuan organisasi". Kepala Distrik adalah seorang yang menjabat sebagai pimpinan distrik yang gaya kepemimpinannya harus mampu memberikan perhatian penuh kepada pegawainya, sehingga semangat juang yang tinggi yang menjadi penyemangat, agar masyarakat yang dipimpinnya dapat menggerakkan dan mengarahkan tenaganya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan yang efektif memerlukan pemimpin yang mampu meningkatkan kinerja seluruh pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai lembaga layanan publik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat menjadi panduan yang baik untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, artikel ini fokus pada model kepemimpinan Kepala Distrik Heram Kota Jayapura.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu untuk memahami makna di balik data yang tampak melalui apa yang diucapkan dan yang dilakukan orang dalam setiap peristiwa interaksi yang terjadi (Sugiyono, 2012). Penelitian Kepemimpinan Kepala Distrik Dalam Pemerintahan di Distrik Heram Kota Jayapura, berlokasi di Kantor Distrik Heram Kota Jayapura, Jalan Raya Abepura Waena Depan Koramil Abepura Jayapura.

Informan penelitian dipilih secara bertujuan (*purposive*), yakni Kepala distrik di Distrik Heram Kota Jayapura, yang melakukan aktivitas kepemimpinan baik dalam aspek pengambilan keputusan, perencanaan, komunikasi dan pembagian tugas, Pejabat atau staf dilingkungan Distrik Heram Kota Jayapura, Para lurah/kelapa desa di wilayah Distrik Heram Kota Jayapura.

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam pelaksanaan penelitian ini adalah wawancara mendalam dan observasi (Suyanto & Sutinah, 2004). Wawancara mendalam dilakukan untuk mendalami kepemimpinan kepala distrik dalam pemerintahan di distrik Heram. Kemudian observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas kepemimpinan dalam pemerintahan di mana pemimpin merupakan informan kunci. Teknik analisis ada yang dipakai meliputi tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Sarantakos, 1993).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Distrik Waena

Sumber daya manusia merupakan kebutuhan utama untuk dapat menjalankan seluruh aktivitas dalam berbagai bidang kehidupan organisasi perusahaan. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan kompetitif adalah perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam membantu dunia usaha mempunyai sumber daya manusia yang memadai. Sumber daya yang disebutkan adalah manajer dan karyawan. Hal ini juga berlaku pada organisasi pemerintah daerah.

Organisasi diharapkan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik sehingga dapat diandalkan dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan/organisasi, karena pengelolaan sumber daya manusia yang buruk dapat berdampak negatif dan menghambat tujuan organisasi. Organisasi diharapkan dapat merekrut pegawai yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang tinggi. Namun keberhasilan suatu organisasi sebagai suatu sektor dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh kualitas pegawai yang dimilikinya. Instansi

pemerintah ini juga membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi pegawainya agar dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Dalam konteks tugas dan fungsi pemimpin khususnya di Distrik Heram dapat dijelaskan pada kutipan wawancara sebagai berikut:

“Pasang surut adalah kenyataan yang dihadapi. Ada berbagai macam persoalan yang dihadapi, mulai dari tiadanya gedung kelurahan. Selain itu terdapat berbagai kesibukan-kesibukan yang dihadapi. Sebagai pelayanan kota jasa dan kota pendidikan, lalu lintas manusia secara khusus keluar masuk anak sekolah sangat menyibukan secara khusus tentang pembuatan domisili penduduk. Yang baik adalah kepemimpinan lurah berjalan dengan baik; kepemimpinan kepala distrik dari pak Ohe ke pak Jayakesuma merupakan periode terlama. Pak Distrik mempunyai cukup perhatian di kelurahan Waena (bangun aula) dan Kampung Yoka dan Kampung Waena dengan bangun kantor Kampung, yang diajukan melalui Musrembang 2 tahun, termasuk paving blok di kantor Lurah Hedam. Selain itu masalah miras berangsur mulai berkurang, walaupun masih beredar. Ada kota, ada tempat rekreasi/tempat hiburan tapi disalahgunakan. Kalau tidak ada, jadi kota mati”.
(Informan MK, 1 Agustus).

Wawancara di atas memperlihatkan dinamika distrik yang sangat sibuk tetapi sekaligus menantang kinerja dari kepala distrik. Wawancara ini memperlihatkan keuletan dan ketangguhan kepala distrik.

“Sudah ada dalam Peraturan Daerah (PERDA) Kota Jayapura, penjabaran peraturan dilakukan oleh Kepala Distrik. Sudah dijalankan dengan baik, yang ada dalam UU ASN dan PERDA Kota Jayapura karena ini bersifat turunan jadi Distrik mengacu pada aturan itu. Namun ada kekhususannya: seorang KaDis betul-betul main peranan dalam perda kota, Pemerintahan Distrik dan Lurah. Selama ini kadis menjalankan fungsi tugas sebagai kadis, membina, tidak menghambat staf, mampu membina, mengarahkan, yang salah ditegur, dan diperbaiki, yang benar ditingkatkan. Kadis loyal kepada Wali Kota, kepada bawahanan juga bagus. Selalu diundang Wali Kota, perusahaan-perusahaan dan organisasi, pelantikan, membina parpol, organisasi wanita maupun dalam kantor dan di luar, karang taruna. Dana diplotkan dari APBD. Lurah dan kepala kampung belajar dari orang lain, belajar dari buku. Pengembangan kegiatan lancar dan aman, koordinasi, komunikasi dan komitmen, dalam pakta integritas (ada di WalKot)”
(Informan: KT 8 Agustus)

Kepala distrik memperlihatkan diri sebagai pemimpin yang bersandar pada peraturan. Dalam menjalankan tugas ia selalu memiliki landasan hukum dan jarang menyimpang darinya.

“Beliau (pemimpin kecamatan) sudah bagus, komunikasi dengan staf dan langsung komunikasi. Orangnya supel/gampang, tupoksi dijalankan sesuai tupoksi, komunikasi enak, tidak otoriter, bila ada kendala bisa komunikasi”. **(Informan: H tanggal 8 Agustus)**

Wawancara ini memperlihatkan pujian Masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dan gaya kepemimpinan yang supel dan mudah bergaul serta tak otoriter.

“Tupoksi Kadis sesuai dengan Perda no.33 tahun 2006. Dalam menjalankan

pemerintahan Distrik memegang azas-azas: koordinasi, transparansi, selalu memberikan arahan kepada KaSeksi dan staf..."

"Sebagai Kepala Wilayah membawahi tiga Kelurahan dan dua Kampung. ...Peran: mengarahkan, membimbing staf sebagai seorang pimpinan organisasi " (Informan: MN 8 Agustus)

Kepala distrik selalu berpegang pada asas pengelolaan pemerintahan yang baik yakni koordinasi, transparansi serta memberi arahan dan bimbingan.

"Sesuai Perda (Tupoksi), tugas dan kegiatan sudah dilakukan semua dalam koordinasi dengan mitra". ...Semua kegiatan dilakukan oleh seksi dan intens pada sekretaris distrik, dan kembali pada SDM, karena orang-orang tertentu saja dalam menjalankan kegiatan keluar, karena kita mau lihat hasil langsung tapi kembali ke pegawainya. Belajar dari bapak, ada tugas yang diserahkan pada orang (misalnya bermasalah, tapi tidak lagi) untuk pengembangan potensi. Dari segi keuangan ada program yang dijalankan melalui DIPA dengan skala prioritas".

Kepala distrik menjalankan tugas dengan menyerahkan tanggungjawab kepada bidang-bidang dalam organisasi untuk bertanggungjawab terhadap tugasnya. Ia menyerahkan dan tidak ikut campur, tetapi tetap memberikan arahan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi merupakan kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Untuk meningkatkan motivasi pegawai pimpinan maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui cara menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawannya.

Gordon dalam Nawawi & Hadari (2006: 63) mengungkapkan bahwa "kinerja merupakan fungsi dari kemampuan pegawai dalam menerima tujuan pekerjaannya, sejauh mana tujuan tersebut tercapai, dan interaksi antara tujuan tersebut dengan kemampuan pegawai". Dari pendapat tersebut dan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas organisasi, sehingga dapat mengembangkan dan menjaga kesinambungan proses-proses kerja dalam suatu organisasi dengan pengawasan dan bimbingan yang terus-menerus dan berkelanjutan dari pihak-pihak yang terlibat. Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap kegiatan suatu instansi atau organisasi. Ia adalah roh yang memungkinkan bahwa organisasi ada, hidup dan bergerak, serta terarah pada tujuan. Jika 'roh' organisasi hilang atau tidak terejawantah dengan baik maka organisasi tidak mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan target-targetnya.

Fungsi seorang pemimpin adalah memastikan bahwa organisasi ada dan berfungsi sesuai dengan visi, misi, tujuan dan targetnya. Pemastian itu dilakukan dengan membangun komunikasi, mendelegasikan, mengembangkan partisipasi, mengontrol, mengevaluasi dan menetapkan pencapaian-pencapaian. Dedikasi, komunikasi, control dan evaluasi merupakan gambaran yang sangat kuat dari kadis Heram, Kota Jayapura.

Model kepemimpinan Kadis Heram ini berpengaruh pada peningkatan kinerja. Kinerja para staf diperlihatkan di dalam ketaatan terhadap tupoksi. Ini merupakan bukti bahwa staf berdasarkan instruksi pimpinan tidak menjalankan tugas yang bertentangan secara normatif. Kedua, kepemimpinan yang rasional dan legal, serta komunikatif

ditambah dengan keteladanan membuat kinerja memperlihatkan kreativitas dan tanggungjawab yang baik di dalam menjalankan tugasnya.

3.2. Hubungan (Relasi dan Komunikasi)

Kepemimpinan adalah suatu proses atau gaya yang memungkinkan seseorang mempengaruhi orang lain agar mau melakukan apa yang diinginkan pemimpinnya. Penyampaian pesan seorang pemimpin dalam pekerjaan kepemimpinan memerlukan gaya komunikasi yang tepat agar pesan yang disampaikan kepada bawahan dapat diterima dengan baik oleh kolaborator. Seseorang yang menduduki posisi kepemimpinan mempunyai kekuatan atau kemampuan membaca secara akurat situasi yang dihadapi perusahaan dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki perusahaan, agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, situasi yang dihadapinya.

Gaya komunikasi yang sukses biasanya menggunakan gaya komunikasi asertif dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari suatu organisasi atau instansi. Pemimpin yang efektif seringkali mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif, sehingga sedikit banyak mampu merangsang partisipasi orang yang dipimpinnya.

Menurut pengamatan penulis, interaksi dalam komunikasi interpersonal berlangsung secara berkala dan terus menerus dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya, namun jarak antara satu sesi pelatihan dengan sesi pelatihan berikutnya cukup lama yaitu satu hingga dua minggu, sehingga frekuensi penggunaan untuk komunikasi antara individu dan antara pemimpin dan bawahan sangat sedikit. Hal ini mengarah pada terciptanya karyawan yang dapat dipercaya dan berkualitas, namun terkesan pemalu dan kurang serius. Selain itu, terbentuknya kesenjangan dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan sehingga menimbulkan kebingungan dalam rapat dan rapat tatap muka, bahkan dapat menimbulkan akibat yang sangat buruk, khususnya mencari cara untuk menghindari rapat karena keengganan, ketakutan, dan lain-lain.

Atasan harus secara teratur melakukan pendekatan dan komunikasi dengan bawahan serta mengawasi pekerjaan bawahan agar bekerja secara profesional dan tidak hanya menurut suasana hati. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan mereka dalam bekerja. Kemudian melakukan pemantauan terhadap pekerjaan dan kinerja para pegawai secara intens dengan frekuensi pertemuan perminggu, memberikan berbagai macam tugas dan dengan memberikan motivasi, dan perhatian yang lebih kepada para pegawai tentunya, atau dengan mengajak satu tim kerja, misalnya untuk mengikuti seminar secara bersama-sama, disertai acara outbound atau tantangan alam. Tentu hal ini akan menciptakan suasana dan motivasi kerja baru bagi setiap bawahan yang mungkin sudah jenuh dengan berbagai rutinitas harian. Lagi pula acara seperti ini bisa menambah keakraban dan keintiman antara atasan dan bawahan namun hal seperti ini tak pernah dilakukan. Seorang pemimpin akan memiliki berbagai gaya yang mereka gunakan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya komunikasi yang digunakan seorang pemimpin di sini menggambarkan perpaduan gaya perilaku yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya pemimpin yang mempunyai tiga pola dasar yaitu mengutamakan hubungan, bekerja sama, mengutamakan pelaksanaan tugas, dan mencapai hasil. apa saja gaya kepemimpinan yang pada dasarnya harus dipraktikkan oleh para pemimpin dalam suatu organisasi. Dalam konteks komunikasi dan relasi kepemimpinan kepala Distrik Heram dapat dilihat pada kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kepemimpinan yang loyal kepada bawahan dengan tak membatasi staf untuk bertemu dengan beliau, siapa pun orangnya selalu diterima. Selalu memberi motivasi dan dorongan pada saat rapat-rapat staf terutama bagi yang baru masuk (pegawai/staf baru). Selalu berpatokan dari dirinya: merangkak dari bawahan, semua penderitaan sudah dialami. Dia honor dari kelurahan. Apa yang kamu tanyakan, pasti saya beri jawaban. Orang baru masuk langsung dapat jabatan, kadang susah mengerti kebutuhan staf di bawahan”.

Kepala distrik Heram adalah orang yang memberikan kebebasan, kepercayaan dan menunjukkan teladan kepada bawahan dalam menjalankan tugas. Ia pun selalu menyediakan diri untuk dihubungi di luar jam kerja.

“Antara pimpinan dan staf selalu berjalan baik, lancar, aman, tanpa ada kendala dalam jalankan tugas-tugas selalu kedepankan komunikasi. Kadis lakukan rapat staf dan pimpinan untuk jaga hubungan. Kepala distrik/pimpinan panggil kasie, staf yang bersangkutan. Komunikasi internal dengan staf dan seksie. Kadis selalu kontrol dan cek tugas yang diberikan harus selesai tepat waktu. ... sampai saat diganti belum pernah terjadi. Panggil dan tanya, mengapa tugas tidak dilaksanakan, apa alasannya, karena fasilitas ada. ... hubungan kerja kadis dengan lurah ada, dgn kampung tidak ada. Apa ada hambatan dalam hubungan? Selalu berjalan baik, dalam tugas dan pribadi selalu kami ciptakan. Hubungan dengan kelurahan: koordinasi tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat dengan fungsi control dan pengawasan”.

Hubungan Kepala Distrik Heram dan stafnya didasarkan pada komunikasi yang baik. Tugas yang dijalankan dikoordinasi dan dievaluasi. Akibatnya tidak ada kendala dalam menjalankan tugas.

“Orangnya utamakan komunikasi dengan uspika dan opd lain, suka buka komunikasi. Kita tahu juga turun sendiri ke lurah tanpa diinfokan di kantor ke lurah dan kampung. ... yang saya alami, hp on selalu untuk terima telpon, bila jam istirahat beliau Tanya ke staf, sudah makan (atau) belum, bila belum dikasih uang beli makan. Bila tidak ada kerja, beliau ke ruangan-ruangan untuk duduk cerita-cerita. Apa yang tertarik dari kadis? Orangnya suka bergaul sehingga staf/bawahan tidak segan-segan bergaul. ... saking dekat sehingga lupa bahwa itu pemimpinnya dan gaya bukan pimpinan kepada staf, tawar-tawar tugas: gampang bapak, sip tapi tidak dikerjakan. ... dengan lurah dan kampung sangat baik; kalau ada masalah tentang lurah/kelurahan dan kampung langsung ke lapangan atau dipanggil/telpon, koordinasi bisa langsung. Juga dengan uspika, dengan unsure-unsur lain/BUKD, PUSKESMAS, ada kegiatan lintas sektor biasa dilibatkan, juga sekolah-sekolah, masyarakat, misalnya kerja bakti. Kerja sama juga dengan unsure-unsur di luar, asrama-asrama, LMRI, dan lain-lain”.

Komunikasi dijalankan juga dengan distrik dan jawatan lain. Komunikasi ini dijalankan dengan lembaga-lembaga yang berada di bawahnya. Ini membuat pekerjaan-pekerjaan di distrik berjalan baik dan dapat berkoordinasi dengan lembaga lain yang berada di distrik maupun kotamadya.

Tentang ketegasan perlu diberi catatan tambahan. Salah satu sistem yang digunakan atasan untuk berinteraksi secara pribadi dengan bawahan adalah dengan memberikan peringatan dan umpan balik. Teguran disini maksudnya teguran, yaitu teguran dari atasan kepada bawahan jika melakukan kesalahan, kesalahan administrasi,

atau kesalahan etika. Kesalahan administrasi seringkali dilakukan oleh atasan yang akan memperbaikinya secara langsung dan spontan, langsung pada titik kesalahannya. Pesan yang disampaikan atasan jelas, realistis dan konstruktif mengenai kesalahan tersebut. Kesalahan etika diselesaikan dengan menegur dan menyemangati orang bertanggungjawab terhadap sanksi-sanksi entah sosial dan legal. Dalam kesalahan ini diperlukan pendekatan yang humanis sehingga persoalan bisa disikapi secara dewasa dan kejadian demikian tidak terluang lagi, apalagi dengan cara yang fatal di kemudian hari.

Berkaitan dengan komunikasi, hal ini dibangun oleh pemimpin dengan model pemberian informasi yang lengkap kepada karyawan dengan tujuan untuk memudahkan tanpa memberatkan. Oleh karena itu, kombinasi pesan verbal dan tertulis dilakukan karena lebih efektif dibandingkan pesan tunggal yaitu hanya pesan lisan atau tertulis.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa poin kunci kepemimpinan distrik bisa disebutkan. Kepala distrik adalah tipe pemimpin yang dedikatif, komunikatif, delegatif, partisipatif, tegas tetapi humanis. Dia adalah pemimpin yang punya dedikasi yang sangat tinggi, sebab pekerjaan adalah hidupnya, sehingga dia mampu melayani orang yang terkait dengan pekerjaannya di mana saja, jika tak ada halangan yang berarti. Tipe komunikatif memperlihatkan bahwa ia bertipe supel. Ia hidup di era informasi secara tepat. Ia berkomunikasi dengan baik. Komunikasi tidak dilakukan sekedar untuk membangun relasi tetapi bersifat humanis. Ia berkomunikasi secara humanis dengan menyapa siapapun dan care dengan keperluan atau kebutuhan pihak lain. Sisi yang lain adalah kadis adalah tipe pemimpin yang tegas. Ia peduli pada pekerjaan dan pekerjaan bawahan. Ketegasannya bersifat solutif dalam arti, permasalahan dicari akarnya untuk diselesaikan bukan untuk mencari kambing hitam.

Pendapat di atas sejalan dengan temuan penelitian yang menjelaskan bahwa komunikasi dan relasi kepala distrik sangat baik dalam memberikan perintah, tugas, membuat keputusan, memberi semangat, dan penegakan disiplin. Yang bermuara pada apresiasi bawahan terhadap kepemimpinan kepala distrik, selain itu komunikasi informal selalu dilakukan untuk membangun rasa percaya bawahan dengan jalan menanyakan kabar, memuji dan memberikan apresiasi baik berupa benda maupun pekerjaan kantor.

Hubungan yang dibangun oleh Kadis Heram Kota Jayapura berlangsung dalam komunikasi profesi dan humanis. Artinya komunikasi dibangun berdasarkan tugas dan wewenang yang dimiliki. Ada hal yang harus diberitahukan secara vertikal dari atas ke bawahan dengan pemberitahuan, perintah bahkan teguran. Meskipun demikian komunikasi yang dibangunnya berlangsung dalam suasana yang humanis. Artinya komunikasi dibangun berdasarkan kenyataan bahwa manusia yang dihadapi memiliki pikiran, perasaan, kehendak, keinginan dan lain-lain. Memperhitungkan kenyataan yang manusiawi itu, merupakan kunci sukses sebuah organisasi. Organisasi secara legal dan profesi merupakan kenyataan mekanis. Ia ditata dan disusun bagaikan sebuah operasi mesin. Tetapi bagan kerja ini dijalankan oleh manusia. Karena itu, kunci menjalankan organisasi kemanusiaan yang ditata secara sistematis ini adalah komunikasi yang profesional dan humanis.

Sutarto (dalam Tohardi, 2002:300), Pendekatan perilaku (Behavioral Theory) atau perilaku pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya tindakan pemimpin yang terlibat. Sikap dan gaya tindakan akan dilihat dari Cara memberi perintah:

1. Cara memberikan tugas

2. Cara berkomunikasi
3. Cara mengambil keputusan
4. Cara mendorong semangat bawahan
5. Cara memberikan bimbingan
6. Cara menegakkan kedisiplinan
7. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
8. Cara meminta laporan dari bawahan
9. Cara menjalankan rapat
10. Cara menegur bawahan atas kesalahannya, dll.

Menurut penulis, perubahan bentuk komunikasi dengan bawahan terjadi karena pada level kepala departemen mereka merupakan bawahan langsung dari atasannya, sehingga bentuk komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk dialog, bertujuan untuk membuat perbedaan. kesan, bahkan kesadaran bahwa pimpinan departemen bukanlah bawahan atasan, namun mempunyai istilah yang lebih lembut lagi yaitu rekan kerja, teman, orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kami berharap adanya perubahan sikap dan perilaku yang didasari oleh kesadaran dan keikhlasan dalam bertindak, tanpa ada rasa kendala atau tekanan.

Dengan demikian, metode komunikasi yang diterapkan atasan adalah metode komunikasi persuasif. Menurut pengamatan peneliti, penentuan bentuk komunikasi percakapan dan wawancara terhadap personel karena personel tersebut bukan merupakan bawahan langsung dari atasan melainkan merupakan bawahan langsung dari kepala departemen dan kepala bagian itu sendiri. yang bertanggung jawab penuh atas pelatihan mendalam. Oleh karena itu, atasan ingin tampil di hadapan bawahannya (karyawan) sebagai orang yang berkompeten, dihormati, dan dihormati melalui komunikasi yang dominan. Akibatnya, citra atasan yang informatif, persuasif, dan konstruktif tidak begitu terasa di kalangan bawahan. Oleh karena itu, terkadang bawahan (karyawan) merasa tertekan dan tertekan. Saat komunikasi terasa tertekan, atasan menggunakan intonasi yang kuat.

Keterbukaan untuk menyapa dan menerima sapaan dari para staf membuat Kadis Heram sanggup untuk menjalankan tugas secara partisipatif. Artinya kemampuan komunikasinya memungkinkan partisipasi para staf dalam menjalankan pekerjaan secara baik. Mereka merasa diterima dan didukung dalam pelaksanaan tugasnya. Mereka tidak merasa berada dalam tekanan seperti dialami oleh mereka yang mengalaminya dari pemimpin yang otoriter dan karismanya sangat kuat.

3.3. Aspirasi Pimpinan

Komunikasi adalah suatu proses interaksi antar sesama manusia dengan menggunakan simbol-simbol, isyarat-isyarat, serta tingkah laku dan tindakan. Komunikasi adalah tindakan memberi, menerima dan berbagi informasi dengan kata lain, berbicara atau menulis atau mendengar atau membaca. Komunikator-komunikator yang mendengar penuh perhatian, berbicara dan menulis dengan jelas dan menghargai opini-opini yang berbeda. Secara substansial Komunikasi ini melibatkan sedikitnya dua orang atau lebih dengan menggunakan cara komunikasi yang biasa dilakukan seseorang secara lisan, tulisan, atau menggunakan bahasa simbolik nonverbal.

Komunikasi merupakan hal yang mendasar dalam kehidupan setiap manusia, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Martin Buber dalam bukunya *Aku Engkau* (1970), berujar bahwa manusia pada dasarnya bersifat relasional. Segala yang hidup bersifat relasional. Tanpa relasi hidup menjurus pada kematian dengan

memulai mengobjekan orang lain dan apa saja. Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi membantu membangun relasi dengan mengizinkan kita untuk berbagi pengalaman, kebutuhan dan menolong kita berhubungan dengan orang lain. Ia adalah esensi kehidupan yang mengizinkan kita mengekspresikan perasaan, menyampaikan informasi dan berbagi pemikiran. Demikian pula dalam kehidupan berorganisasi, tidak ada organisasi yang dapat terbentuk tanpa adanya pertukaran informasi antar anggotanya. Komunikasi yang tercipta antar anggota suatu organisasi disebut komunikasi organisasi. Salah satu bentuk komunikasi yang mungkin terjadi atau tidak terjadi dalam suatu organisasi adalah komunikasi interpersonal.

Manusia dalam kehidupannya memerlukan komunikasi, artinya seseorang memerlukan orang lain dan memerlukan suatu kelompok atau komunitas untuk saling berinteraksi. Faktanya, sebagian besar individu manusia terbentuk sebagai hasil sosialisasi satu sama lain. Dalam kehidupan ini orang sering bertemu dalam suatu forum, baik formal maupun informal.

Komunikasi pimpinan dengan bawahan bisa dilakukan dengan komunikasi formal maupun komunikasi informal, yang bertujuan menggali aspirasi, kebutuhan bawahan yang dapat dijadikan patokan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di bawah ini disajikan kutipan hasil wawancara dengan para informan terkait penyerapan tentang Aspirasi Pimpinan:

“Bila ada kendala dikomunikasikan, kendala dimana, bisa dicari solusi, jangan tunda supaya tuntas, apa caranya? Karena dasarnya, sejak PNS sudah mulai lurah, sekertaris, kadis jadi sudah paham. Jadi ada target waktu yang harus diselesaikan, karena beliau sudah mengalaminya” (Informan H- 8 Agustus 2018).

Ia tidak membiarkan pekerjaan dan masalah berlarut-larut. Berdasarkan pengalaman kerjanya yang dimulai dari tingkat yang paling rendah, ia selalu memfokuskan perhatian pada cara dan strategi untuk menjalankan tugas dan menyelesaikan masalah secara tepat dan cepat, sehingga tidak dibiarkan berlarut-larut.

“Semua program harus jalan dan diselesaikan. Mencetuskan moto HERAM EMAS (Enggan Menyerah Atasi Sampah). Mengapa moto ini? Semua program mengacu kepada Heram Emas dan mengacu kepada program Walkot. Staf/bawahan dapat bekerja secara professional. Bekerja tidak keluar dari tupoksi (masing-masing bidang). Sebagai aparat bawahan betul-betul dekat dengan masyarakat. Menjalankan semua program walkot yang disampaikan lewat kadis” (Informan KT-8 Agustus 2018).

Kepala Distrik Heram tidak membiarkan tugas terbengkalai. Tugas diselesaikan dan motonya adalah tidak menyerah. Dengan itu ia menjalankan tugasnya secara profesional.

“Menghendaki segala pekerjaan harus tuntas dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat oleh setiap kasie yang ada dalam struktur organisasi. Menyangkut diluar/keluar: mampu memberikan pemahaman yang baik kepada masyarakat tentang informasi pelayanan yang dilaksanakan di distrik, misalnya: ekonomi, kesehatan sehubungan dengan tupoksi pelayanan yang transparansi, edukatif dan humanis.” (Informan MN-8 Agustus 2018).

Pelayanan prima merupakan satu karakter kerja dari kepala distrik Heram.

Karena itu ia selalu memberi arahan, mengkoordinasi dan mengontrol jalannya pekerjaan serta melakukan evaluasi atas tupoksi yang sudah dijabarkan. Berikut ini adalah hasil wawancara yang terkait dengan hal kesejahteraan pegawai/staf:

“Relatif dari pegawai, sudah diberikan sesuai jabatan, dan pendidikan. Yang honor/staf biasa dilibatkan sebagai panitia supaya ada tambahan, kalau ada kegiatan bapak libatkan. ... Pelatihan/BLK untuk tambahan skill di dinas tenaga kerja (bapak beri ‘kail’ bukan ‘ikan’). Bapak bisa (biasa) mempromosikan staf yang berpotensi, dilibatkan dalam organisasi bapak, untuk pengembangan potensi/skill staf. Pimpinan buka akses baik supaya staf koordinasi dengan mitra sehingga hubungan baik. Pemimpin positif. Bapak punya hati/feeling untuk promosikan orang lain (staf). Bapak tidak lihat pintar tapi lihat yang tekun bekerja dengan hati; bila ada berkat bapak pasti beri. Kalau ada tamu; surat-surat langsung komunikasi, bapak tidak melihat masa kerja; bapak susah untuk menolak bantuan yang diminta. Bapak selalu ada di kantor, juga dalam pemilu (fasilitasi pengamanan). Pemimpin punya peran bangun komunikasi yang baik dan koordinasi jalan baik, karena ada informasi dan petunjuk. Contoh, sehari bersama walkot. Bapak, komunikasi/koordinasi/dan petunjuk yang jelas. Dari segi keamanan lingkungan (expo) membuat komunikasi/koordinasi dengan Polisi/TNI (untuk pam tertutup)” (Informan AI-26 September 2018).

Pimpinan Distrik Heran memperhatikan dua hal utama yaitu mempromosikan pegawai berdasarkan kinerja yang mereka tampilkan dalam seluruh pelayanan di distrik. Lalu ia juga memberikan honor berdasarkan aturan dan juga kinerja yang ditampilkan tanpa membedakan pegawai negeri dan pegawai honor.

“Pas dengan kerja kita sesuai pelayanan, sesuai nominal/standar menunjang kesejahteraan. ... sama sekali tidak ada tambahan, selama ini tidak ada; yang membantu (umum ASN) adalah uang ULP (uang lauk pauk) dan TPB (tunjangan penghasilan bersyarat-untuk kota) dan insentif bagi yang ada jabatan berdasarkan SK Walkot (masuk dalam perda), kalau staf tidak” (Informan MK-12 September 2018)

Tunjangan dialokasikan sesuai dengan aturan. Tunjangan lauk pauk, tunjangan penghasilan bersyarat dan insentif berdasarkan jabatan diatur dan diberikan sesuai dengan aturan yang ada.

“Hak-hak pegawai ada, tapi diluar dari itu, dalam hari-hari raya ada pemberian (dan tidak dilihat dari nilai) tapi bentuk perhatian untuk semua staf. Terhambat juga untuk turun ke masyarakat dalam kegiatan-kegiatan. ... tidak ada, karena ada perintah dari walkot: edaran tidak dipungut biaya administrasi apapun sejak 2014, jadi bebas dari pungutan biaya” (Informan RT-3 Oktober 2018).

Hak pegawai diberikan namun terdapat kendala bahwa tugas ke kelurahan sering tak dijalankan karena kekurangan biaya.

“Beban kerja RT/RW tidak sebanding dengan apa yang dihargai walkot (honor RT/RW). Pertriwulan mendapat Rp. 500.000 (honor beban tugas). Semua permasalahan sosial diselesaikan di RT/RW; persoalan administrasi kependudukan RT/RW sangat banyak. Surat-surat keterangan kelahiran sampai surat keterangan kematian. Tanpa rekomendasi (surat pengantar dari RT/RW), lurah tidak akan

keluarkan sepucuk surat pun. Kesejahteraan pegawai secara kolektif nasional sesuai kepangkatan dan jabatan sudah diatur dalam undang-undang kepegawaian nasional. ... Kadis selalu melibatkan staf dalam program supaya ada tambahan mulai dari kasubid sampai lurah dan kasie dan staf dalam wilayah distrik Heram" (Informan KT-8 Agustus 2018).

Terdapat keluhan dari tingkat RT/RW bahwa honor yang diberikan tidak sebanding dengan pengorbanan dan tugas yang tersedia. Hal ini merupakan kondisi yang kurang mengenakan tetapi hingga kini para ketua RT/RW tetap menjalankan tugas dengan baik.

"Kurang, gol III 3 juta, belum satu bulan sudah habis, banyak pengeluaran. ... Merupakan kebijakan saja karena terlalu baik, yang penting hadir supaya (uang lauk pauknya) tetap ada karena tidak ada tambahan. Walau absensinya dilanggar, karena kebaikan hati. Apa yang dipelajari? Saya pribadi, suka emosi, pimpinan marah dan habis, tidak disimpan/dendam; jadi tetap jalankan komunikasi." (Informan H-8 Agustus 2018).

Para pegawai merasa gaji yang diterima tidak mencukupi. Namun ada uang lauk pauk yang bisa mendukung. Ini diberikan atas dasar kehadiran. Kadang-kadang ada kebijakan internal untuk memberikan kepada semua meskin kadang tidak sesuai dengan kehadiran. Berikut ini merupakan hasil wawancara tentang pelaksanaan visi dan misi kadistrik:

"Visi-misi yang belum tuntas: rencana pembangunan aula distrik (di belakang kantor distrik) yang sudah diusul ke musrembang (selalu) tapi belum terjawab karena dana cukup besar dan belum mendesak, sudah pernah diukur tapi kadis pindah dan belum jadi" (Informan RT-3 Oktober 2018).

Visi misinya mengikuti visi Misi Kotamadya. Visi misi Heram dijabarkan menjadi Emas yang artinya Enggan Menyerah Atasi Sampah. Ini dijabarkan dalam kelurahan menjadi Emas Biru: Bersih, Indah, Rabip dan Unik. Kepala Distrik sudah mencapai paling kurang 70% visi dan misi. Dalam meningkatkan tugas dan kinerjanya, kadistrik melakukan tugas kontrol dan pengawasan melalui pemberian sangsi/hukuman dan penghargaan. Berikut ini merupakan tanggapan para informan adalah sebagai berikut:

"Kadis lakukan pembinaan: cari tahu dulu, bila orang tidak masuk, cari informasi lewat 1/2 staf tentang seseorang. Kedekatan ini yang tidak bisa didapat. Pendekatan yang luwes/supel. Bila tidak ada uang dibantu, yang sakit dikunjungi; hari-hari besar dikunjungi dengan isteri, anak. Hari besar ditelpon untuk hadir ke rumah. Belajar menurut waktu dan kesempatan. Efek sangsi, berubah perilaku dan dengan motivasi baru, kadang beliau cek lewat telpon. Pak Jaya tidak tahan gaji, ULP boleh tahan karena sesuai kinerja" (KT-19 September 2018).

Para narasumber memberikan pandangan bahwa cara memberikan teguran dan nasihat dilakukan dengan dua cara. Cara pertama dengan berdialog secara langsung untuk menanyakan masalah yang dihadapi oleh staf. Bila ada yang yang kerap bermasalah, stafnya selalu diajak komunikasi dan diberi bantuan materiil sesuai dengan kebutuhan. Selain itu cara kedua adalah memberikan teguran secara formal berdasarkan

aturan dengan memberikan teguran tertulis sebanyak tiga kali dan peringatan untuk penghentian gaji.

Berdasarkan hasil penelitian, sistem komunikasi interpersonal antar pimpinan bawahan yang ada pada Kantor Kecamatan Heram Kota Jayapura adalah sistem komunikasi relasional tugas (task instruction) dan sistem komunikasi relasional sistem sosial. Secara formal melalui kegiatan organisasi, banyaknya interaksi yang terjadi menunjukkan bahwa komunikasi sering terjadi karena adanya tugas atau pekerjaan, atau dengan kata lain komunikasi hanya terjadi jika ada tugas atau pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan atau didelegasikan. . Melihat kenyataan tersebut dan diperkuat dengan hasil wawancara, maka sistem komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan di kantor ini adalah sistem komunikasi tugas-relasional (pengarahan tugas). Sedangkan komunikasi sosial terlihat dari interaksi antar individu melalui komunikasi informal antara atasan dan bawahan, yang pesannya tidak ada kaitannya dengan tugas atau pekerjaan.

Sistem komunikasi yang dibangun pimpinan kantor Distrik Heram Kota Jayapura adalah sistem komunikasi yang bersifat konstruktif. Program pelatihan ini memuat pesan misi terkait arahan, bimbingan, disiplin, peringatan, evaluasi, tujuan organisasi, dan kebijakan umum. Bentuk komunikasi yang digunakan dalam pelatihan ini adalah komunikasi vertikal atau komunikasi formal. Tingkat komunikasi vertikal dalam lingkungan organisasi terbagi menjadi dua arah, yaitu: komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

Perubahan bentuk komunikasi dengan bawahan terjadi karena pada level kepala departemen mereka merupakan bawahan langsung dari atasannya, sehingga bentuk komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk dialog, bertujuan untuk membuat perbedaan. kesan, bahkan kesadaran bahwa pimpinan departemen bukanlah bawahan atasan, namun mempunyai istilah yang lebih lembut lagi yaitu rekan kerja, teman, orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuannya adalah perubahan sikap dan perilaku berdasarkan kesadaran yang didasari keikhlasan dalam bertindak, tanpa adanya rasa terkekang dan tertekan. Dengan demikian, metode komunikasi yang diterapkan atasan adalah metode komunikasi persuasif.

Aspirasi kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari tujuan organisasi dan orang yang kepadanya organisasi ini dibuat. Kadis Heram Kota Jayapura menjalankan tugasnya secara profesional dengan memperlihatkan dedikasi yang tinggi dan komunikasi yang vertikal dan horizontal. Hal ini membuat Distrik ini dapat menjalankan tugasnya di tengah kepadatan pendudukan dan kompleksitas elemen masyarakat secara baik. Hal ini tidak bisa dilepaskan. Kenyataan ini tak bisa dipisahkan dari keterbukaannya terhadap berbagai elemen masyarakat kota yang kompleks yang dengan mudah didekati dan dihubungkan. Darinya diketahui apa yang dibutuhkan dan kehadiran macam apa dari Kadis yang menunjang pekerjaan dan masyarakat yang terkait dengannya.

Kepemimpinan Kadis Heram yang komunikatif memungkinkannya dapat mendengar aspirasi masyarakat. Dengan cara ini ia mampu untuk menjalankan tugasnya sebagai abdi masyarakat. Keadaan wilayah dan demografi yang kompleks dapat ditangani secara cukup menyeluruh karena kerelaannya untuk turun berkomunikasi dengan berbagai elemen masyarakat dan organisasi.

3.4. Tanggapan Staf dan Warga terhadap Kepemimpinan Kepala Distrik

Keberhasilan dan kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin sebagai pimpinan yang membawahani serta bertanggungjawab

dalam menjalankan organisasi tersebut. Hal itu berkaitan erat dengan sifat hubungan, relasi serta komunikasi yang dibangun dan dijalankan oleh pimpinan dalam berhubungan dan berkomunikasi dengan staf dan bawahan. Kualitas hubungan dan komunikasi yang dimiliki seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan jenis kepemimpinan (otoritas) kepala distrik Heram sebagai salah satu otoritas kepemimpinan menurut Max Weber (Ritzer & Goodman, 2008, 139-145). Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan para informan yang diintrodusir dengan pengantar referensi:

“Kepemimpinan yang loyal kepada bawahan dengan tak membatasi staf untuk bertemu dengan beliau, siapa pun orangnya selalu diterima. Dia melakukan hal itu dan selalu memberi kepada staf. Selalu mengambil contoh dari diri sendiri karena dia mengalami. ... selalu memberi motivasi dan dorongan. Selalu berpatokan dari dirinya: merangkak dari bawahan, semua penderitaan sudah dialami. Dia honor dari kelurahan. ... Pemimpin yang bersahabat; tetapi ada ketegasan-ketegasan dan tidak terlalu lemah. Tidak terlalu tegas dan tidak terlalu lemah. Dia tegakkan aturan Bertindak berdasarkan aturan. Bila ada hal-hal yang staf komplek, ada payung hukumnya (MK, 01 Agustus 2018).

“Karismatik tidak terlalu. Rasional legal, sebagai ASN mulai dari bawah. Orang bisa jadikan manusia menjadi manusia artinya: dapat siapkan orang-orang menjadi pemimpin dengan pembinaan keluar; karakter kepemimpinan beliau perlu kami adopsi, agar bisa kami jalankan tugas. Orang yang sangat menghargai orang lain/staf, pekerjaan sekecil apa pun harus diselesaikan. Jayakusuma is best of the best” (KT, 19 September 2018).

“Kepemimpinan kadis: demokratis, bebas berpendapat, staf sampaikan yang penting tidak bertentangan dengan aturan/kode etik yang ada. Tidak sebagai karismatik/tis, sangat kecil. Kepemimpinan formal/baku dengan pola bottom - up, top-down (sama-sama saling pengaruh), say amati selalu bottom - up. Kalau ada kesalahan ditegur untuk diperbaiki, dan jangan ada kesalahan. Staf diarahkan untuk disiplin dan pentingkan kepentingan masyarakat. Yang menjadi contoh ke depan, kepemimpinan ke depan menjadi contoh dari kadistrik sebelumnya karena situasi heterogen. Pemimpin yang tanggap, cerdas dan mampu menangani masalah yang ada di distrik dan pembangunan kemasyarakatan semua aspek (MN, 08 Agustus 2018).

“Kadis bukan pemimpin otoriter karena kuat dikomunikasi, relasi keluar (membuka staf untuk menyampaikan masukan). Pemimpin demokratis dan komunikatif. Apakah karismatis? Ada, bila tegas kami ‘takut’ (patuh pada pimpinan, mendengar). Pemimpin modern karena ikuti jaman, karena ia ketua MPC Provinsi Papua, kadis pemimpin legal informal. Umumnya beliau pindah, ada yang menangis dan terlalu baik jadi pimpinan banyak kebijakan untuk staf di sini ” (H, 08 Agustus 2018).

“Selama tiga tahun jalankan tugas, hari-hari besar atau hari raya tidak ada semacam THR atau lainnya. Tidak ada pengadaan atribut. Masih tekan bendahara untuk pemotongan; tidak setuju. Ini kebijakan pimpinan, kenapa potong gaji pegawai untuk duka, kecelakaan. Mengapa tidak gunakan operasional kadistrik atau lurah, dan dalam rapat selalu komplek. Ini sebagai kebijakan pimpinan, kadis bersikeras, memaksakan, mewajibkan pegawai masuk kantor. Tegas, disiplin dalam pelayanan. Ada tekanan

dan ketakutan, jadi harus manut perintah atasan” (MK, 12 September 2018).

“Kepemimpinan karismatis: komunikasi dengan mitra sehingga bisa membantu dalam bentuk materi dalam hubungan dengan distrik. Kepemimpinan legal: sebagai lurah Asano, kemudian sekertaris distrik Heram dan kadis Heram. Lebih dominan karismatik, mampu memotivasi. Dan kepemimpinan demokratis, bapak berani ambil keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan” (AI, 26 September 2018).

Kadis diangkat dengan terpenuhinya syarat-syarat sebagai pegawai negeri sipil (PNS), dengan penilaian dari tim khusus dibentuk walkot, dipimpin sekda (yang dianggap mampu sebelum diangkat ke tingkat lebih tinggi karena mampu). Bapak, dimana saja beliau ada, untuk kepentingan kantor kami ketemu disana. Kadis sebagai ‘pamong’ walau bukan dari IPDN, beliau orangnya. Waktu pindah, staf merasa kehilangan dan tidak mau lepas, kemampuan beliau hebat dengan staf. Bagian umum (ruang baru dibangun), pusat pelayanan administrasi terpadu adalah gagasan beliau untuk pelayanan yang lebih maksimal, semua pelayanan administrasi tiap seksi di satu tempat (bag. Umum).” (RT, 03 Oktober 2018)

Dari hasil wawancara di atas diperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala distrik Heram adalah kepemimpinan yang terbuka. Ia adalah juga pemimpin yang formal karena ia meulai dari ASN tingkat rendah. Selain itu kepala distrik adalah pemimpin yang demokratis tetapi taat kode etik. Dimensi karasmatik ada tetapi tidak menonjol.

Pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan kekuasaannya untuk mendorong karyawan tetapi juga dapat memberikan motivasi, inspirasi dan loyalitas bagi karyawan atau staf dan pegawai agar mampu mencurahkan seluruh fokus kemampuannya untuk mencapai kinerja yang optimal. Setiap pemimpin tentunya menggunakan cara yang berbeda dalam proses kepemimpinannya. Terdapat pemimpin yang memiliki interaksi kuat dengan pengikut yang mempertimbangkan kebutuhan para pengikut atau dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Terjalannya interaksi yang kuat menciptakan nilai dan perubahan positif terhadap pengikutnya (Winkler, 2010). Kepemimpinan transformasional juga ditunjukkan oleh dimensi perilaku yang kuat seperti kepemimpinan komunikasi, kepemimpinan yang kredibel, kepemimpinan yang peduli dan kepemimpinan yang menciptakan berbagai peluang (Sashkin, 2003).

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala distrik Heram Kota Jayapura adalah kepemimpinan rasional legal. Ia adalah pemimpin yang memenuhi syarat substantif dan prosedural. Secara substantif pemimpin ini dipilih karena memiliki kecakapan, pengalaman, atau pendidikan dari yang bersangkutan. Secara prosedural, ia memenuhi persyaratan legal yang dilandasi hukum atau peraturan yang berlaku. Ia bukan pemimpin yang secara tiba-tiba muncul, tetapi dimunculkan karena pertimbangan-pertimbangan yang mendasar yakni kemasukakalan akan kompetensi dan kefairan dalam seluruh proses pengangkatannya. Dengan ini ia memiliki alasan keberadaan dan alasan pelaksanaan tugas secara otoritatif. Selain itu, dimensi rasionalnya memberi kemungkinan pelaksanaan tugas kepemimpinan secara berhasil.

Selain dimensi rasional legal, kepemimpinan kepala distrik Heram adalah kepemimpinan yang komunikatif dan koordinatif. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin distrik Heram mengutamakan komunikasi dan koordinasi. Ini merupakan faktor dominan/kuat, baik dengan staf dan bawahanannya maupun dengan lembaga

atau mitra dalam upaya memperlancar proses penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maka, faktor komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan dan efektivitas dalam kinerja organisasi distrik.

Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari caranya melakukan komunikasi kepada bawahannya dan memperhatikan situasi yang terjadi. Komunikasi yang baik diperlukan untuk membuat para anggotanya bersosialisasi, merencanakan strategi dan melaksanakan keputusan. Pemimpin merupakan salah satu penghubung komunikasi dalam sebuah organisasi oleh karenanya, kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi.

Dalam konteks komunikasi interpersonal antara pemimpin dan bawahan, seringkali atasan tidak menyelaraskan perkataan dan tindakannya. Atasan seringkali meminta bawahannya untuk meningkatkan kedisiplinan, namun mereka sendiri terkadang menunjukkan kurangnya kedisiplinan sehingga perintahnya tidak mempunyai wibawa. Perintah seperti ini sering kali terkesan diabaikan oleh bawahan, meskipun dilaksanakan bukan karena keinginan pribadi melainkan karena disiplin yang dipaksakan.

Oleh karena itu dalam organisasi ini atasan dan bawahan saling bergantung satu sama lain, merupakan bagian terpenting dalam organisasi, dan tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu perlu dilakukannya evaluasi antara keduanya, baik evaluasi atasan terhadap prestasi dan kinerja bawahannya maupun evaluasi bawahan terhadap atasannya, untuk mengetahui apakah atasannya dapat dijadikan panutan dan mempunyai kemampuan memotivasi bawahannya. bekerja atau tidak. mengembangkan. kemampuan dan kualitas bawahan dan itu merupakan tugas dan tanggung jawab setiap atasan dalam organisasi.

Kesadaran akan nilai-nilai ketaatan dan kedisiplinan tidak hanya muncul dari adanya hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikutnya, namun kesadaran akan kedisiplinan juga didukung oleh kesadaran diri seseorang dalam memaknai ajaran agamanya dan juga dengan adanya kesadaran akan nilai-nilai ketaatan dan kedisiplinan. objek teladan sebagai model dalam hubungan seseorang.

Pandangan tentang pemimpin distrik di Heram yang harus memberikan teladan, rasional, dan komunikatif berkaitan dengan tiga ciri kepemimpinan dalam perspektif pemikiran Max Weber (dalam Budiardjo, 1991) tentang otoritas rasional-birokratis. Weber adalah seorang sosiolog Jerman yang memahami dasar-dasar otoritas dan kepemimpinan dalam konteks organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Otoritas Rasional*: Dalam pemikiran Weber, otoritas rasional merujuk pada kekuasaan dan pengaruh yang didasarkan pada aturan, peraturan, dan struktur yang jelas. Pemimpin distrik di Heram yang bersikap rasional akan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan norma-norma dan peraturan yang ada, tanpa bias atau nepotisme. Ini menciptakan kesan bahwa keputusan dan tindakan pemimpin didasarkan pada logika, objektivitas, dan tujuan organisasi, bukan pada pertimbangan pribadi.
- b. *Teladan*: Kepemimpinan sebagai teladan merujuk pada pemimpin yang menggambarkan standar tinggi dalam perilaku dan etika. Pemimpin yang menjadi teladan akan memimpin dengan contoh yang baik, menjalankan tanggung jawabnya dengan integritas, dan mendorong anggota tim atau organisasi untuk mengikuti prinsip-prinsip yang sama. Dalam konteks pemimpin distrik di Heram, menjadi teladan adalah penting untuk menciptakan lingkungan yang profesional dan etis.

- c. *Komunikatif*: Kemampuan komunikasi yang baik adalah aspek penting dalam kepemimpinan Weberian. Pemimpin yang komunikatif mampu menyampaikan informasi, arahan, dan tujuan dengan jelas kepada bawahan dan anggota organisasi. Ini membantu memastikan pemahaman yang tepat, koordinasi yang efisien, dan pengambilan keputusan yang demokratis. Komunikasi yang baik juga membuka saluran untuk umpan balik dari anggota organisasi, yang penting untuk perbaikan dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Jadi, pemimpin distrik di Heram yang memenuhi kriteria teladan, rasional, dan komunikatif sesuai dengan pemikiran Weber akan menciptakan lingkungan yang lebih terstruktur, efisien, dan adil, yang mendukung prinsip otoritas rasional-birokratis. Dengan ini keberadaan dan eksekusi kepemimpinan memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang sejati itu ada dan bermanfaat bagi orang-orang yang dipimpin.

4. Simpulan

Terdapat tiga karakteristik Model kepemimpinan Kepala Distrik Heram Kota Jayapura *pertama*, model kepemimpinan rasional legal. Artinya kepemimpinan ini dicapai berdasarkan penunjukan dari otoritas pemerintah kotamadya Jayapura berdasarkan hukum dan peraturan. Namun hal-hal itu harus mempertimbangkan kompetensi, kecakapan dan pengalaman. Dengan ini memenuhi syarat sebagai kepemimpinan yang legal dan rasional yang memungkinkan bahwa pelaksanaan tugas dipandang sah dan bertanggungjawab. *Kedua*, Model kepemimpinan Kepala distrik Heram adalah juga model kepemimpinan yang komunikatif dan koordinatif. Artinya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang terbuka, mendengarkan dan mengarahkan serta mengayomi semua orang yang dipimpin, yakni pegawai-pegawai dan warga-warga yang berada di wilayah kepemimpinannya. *Ketiga*, Model kepemimpinan Kepala distrik Heram juga merupakan model kepemimpinan teladan karena dia memperlihatkan itu dari pengalaman kerjanya yang beranjak naik dari staf biasa hingga ke kepala distrik. Ia mengetahui semua pekerjaan di kedistrikan hingga ke kelurahan dan kampung karena ia terbukti bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya. Hal ini yang diterapkan dalam merencanakan, menjalankan, mengontrol, menganalisa dan mengevaluasi pekerjaan dan para staf. Ia terlebih dahulu memperlihatkan hal itu dalam kesetiiaannya pada aturan (rasional legal), dalam komunikasi yang tepat dan luwes, serta dalam mendahulukan contoh daripada komando.

Pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas organisasi, agar dapat mengembangkan dan memelihara keberlangsungan proses kerja dalam organisasi dengan pengawasan dan bimbingan yang terus-menerus dan berkesinambungan dari atas. Hal ini merupakan pelaksanaan kepemimpinan yang terjadi di distrik Heram, dimana karyawanan menjadi lokomotif lembaga sedangkan pemimpin memiliki tugas memastikan organisasi berjalan sesuai apa yang sudah ditentukan sesuai dengan visi dan misi lembaga/organisasi. Mereka dapat bekerja sebagai lokomotif organisasi karena digerakan oleh pemimpin distrik yang memiliki dedikasi yang tinggi dan komunikasi yang profesional dan humanis. Perubahan bentuk komunikasi dengan bawahan ini terjadi karena pada level pimpinan departemen merupakan bawahan langsung dari atasannya, sehingga bentuk komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk dialog, yang bertujuan untuk menimbulkan kesan atau bahkan kesan. persepsi. bahwa pemimpin departemen bukanlah bawahan atasan tetapi juga merujuk pada orang yang lebih lembut lagi yaitu

rekan kerja, teman, yang bergerak bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kami berharap adanya perubahan sikap dan perilaku yang didasari oleh kesadaran dan keikhlasan dalam bertindak, tanpa ada rasa kendala atau tekanan. Dengan demikian, metode komunikasi yang diterapkan atasan adalah metode komunikasi persuasif.

Referensi

- Buber, M. (1970). *I and Thou*, trans. Walter Kaufmann. Charles Scribner's Son: New York.
- Budiardjo, M. (eds.). 1991. *Aneka Pemikiran tentang Kuasa dan Wibawa*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Kerlinger, F. N. & Pedhazur, J. E. (2002) *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, H. & Hadari, M. (2006). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah mada University Press.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan
- Peraturan Daerah Kota Jayapura, Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pembentukan Distrik Heram
- Ritzer, G. & Goodman, D. J. (2008). *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Grup.
- Sarantakos, S. (1993). *Social Research*. Melbourne. Macmilan Education Australia.
- Sashkin, M. & Molly G. Sashkin (2003). *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success*. Berrett-Koehler Publisers, Inc., San Francisco.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D.*, Alfabeta, Bandung.
- Suyanto, B. & Sutinah (Ed). 2004. *Metode penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Mandar. Baru.
- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua
- Winkler, I. (2010). *Contemporar Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity Subjectivity and Dynamic of Leadership*. New York: Springer.