

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN MENGGUNAKAN TIPE
PATERNALISTIK DALAM MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA**

(Study Kasus Wisata Eco Park Desa Breml Kabupaten Probolinggo)

Melisa Srimurty Aprilia, Intan Alvionita, Misbahul Khoiri, Moch. Fanil Abrori
dan Yunita Amalia

Jurusan Administrasi Publik,
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Panca Marga Probolinggo
Universitas Panca Marga Probolinggo

Abstract

This study aims to support and study the role of leaders in improving Desa Breml in social psychology. The style or style of a leader greatly influences his followers or subordinates. The type or style of a paternalistic leader is a leader who uses or applies to perceptions, values held, attitudes and protections seen in needs. Desa breml is a village located in District Krucil of Probolinggo Regency, East Java, which is expected to be able to provide quality human resources. As a leader in the village Breml made efforts to be able to direct HR well from the problem of HR development. This study used a qualitative descriptive study using a sample technique of 4 respondents using interviews and observation and documentation. From this sample the researchers chose from the village apparatus, one RT / RW chairman and 2 villagers.

Keywords: Role, Style-Type, Leader, Human Resources, Village.

Pendahuluan

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain yaitu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Pada hakikatnya, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Veithzal Rivai, 2003: 133).

Penyesuaian merupakan kata kunci pada kenyataan kehidupan manajerial seseorang yang menduduki jabatan pimpinan. Adalah logis apabila jika diketahui terlebih dahulu tipe-tipe kepemimpinan yang dikenal dewasa ini. Logis karena penyesuaian yang perlu dilakukan menyangkut perubahan dari satu tipe ke tipe yang lain. Suatu

perubahan hanya mungkin terjadi selama berlangsungnya situasi tertentu yang menuntut penyesuaian tersebut. Dengan demikian pembahasan atas tipologi kepemimpinan menekankan salah satu tesi utama bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat fixed. Artinya, seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara (Siagian, 1999)

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas, Siagian (1999) mengemukakan lima tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Tipe autokratis
2. Tipe paternalistic
3. Tipe kharismatik
4. Tipe laissez faire, dan
5. Tipe demokratis

Tipe pemimpin tersebut di atas memiliki karakteristik yang membedakan dari satu tipe ke tipe yang lain. Banyak pendekatan yang digunakan untuk menganalisis tipe-tipe tersebut. Cara yang dapat digunakan dalam

paternalistik untuk meneliti masyarakat dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia, Adapun pengertian dari tipe kepemimpinan paternalistik ialah:

Tipe pemimpin paternalistic banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik dilingkungan masyarakat yang demikian mungkin disebabkan oleh beberapa factor berikut :

1. Kuatnya ikatan primordial,
2. Extended family system
3. Kehidupan masyarakat yang komunalistik,
4. Peran adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
5. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dan anggota masyarakat lainnya.

Persepsi seorang pemimpin paternalistic tentang perannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepada pemimpinnya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang

bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin paternalistic mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepetingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetap sebaliknya, pemimpin paternalistik menghendaki kehadiran atau keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataanlain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai nat yang walar dan norma dengan implikasi organisasionalnya, seperti kewenangan memerintah dari mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin paternalistik mengutamakan kebenaran. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata, seperti seruruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar atau pernyataan-pernyataan lain

yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh orang pemimpin paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya, pemimpin yang bersangkutan berusaha, untuk memperakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok terlentu. kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya.

Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik adalah:

- 1) Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak.
- 2) Terlalu bersifat melindungi.
- 3) Pengambilan keputusan pada diri pemimpin.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6) Menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

Nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik:

- a) Mengutamakan kebersamaan.
- b) Kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol.
- c) Hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal.
- d) Pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.
- e) Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif*, dimana penelitiannya digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian ini menggunakan teori kelompok yaitu dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelemahan ini mencapai tujuan-

tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Lokasi penelitian ini bertempat di Desa Breml, Kecamatan Krucil, Kabupaten Probolinggo.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk mengumpulkan data penelitian, penulis menggunakan metode-metode antara lain :

1. Wawancara

Metode wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Jenis wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara terstruktur dengan membawa kerangka pertanyaan untuk disajikan kepada objek penelitian tentang gaya atau sikap dan tingkah laku pemimpin paternalistik di Desa Breml, Kecamatan Krucil.

2. Observasi

Metode observasi adalah metode pengamatan dan pencatatan dengan sistematis tentang gejala-gejala yang diselidiki. Dalam penelitian jenis ini

peneliti melihat atau mendengarkan kejadian yang menjadi topik penelitian.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah alat pengumpulan datanya disebut *form pencatatan dokumen*, dan sumber datanya berupa catatan atau dokumen yang tersedia. Seperti halnya bagaimana gaya kepemimpinan di daerah tersebut dalam meningkatkan SDM.

HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum BERMI ECO PARK

Desa Breml, atau terkadang juga dituliskan Bermi, dikenal dengan wisata agropolitannya. Namun, berbeda dengan wisata agropolitan di Kota Batu yang kental dengan komoditi buah-buahannya, di sini lebih kental dengan komoditi tanaman kayu. Seperti kayu sengon, kayu balsah, ataupun jenis lainnya. Tak heran jika sepanjang perjalanan, pengunjung akan disugahi pemandangan bagaikan sedang bertamasya di hutan belantara ala film *Twilight*. Selain itu, banyak pula yang menanam tumbuhan khas pegunungan seperti kubis ataupun strawberry.

Seakan tak pernah kehabisan ide untuk menyuguhkan wisata keluarga. Setelah muncul wisata Air Terjun Jaran

mengharapkan seseorang pemimpin paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetapi sebaliknya, pemimpin paternalistik menghendaki kehadiran atau keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataan lain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal dengan implikasi organisasionalnya, seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya, singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasionalnya.

Ditinjau di segi nilai-nilai organisasionalnya yang dianut, biasanya seorang pemimpin paternalistic mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya seseorang terungkap dalam kata-kata, seperti seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar atau pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin paternalistic kepentingan bersama dan

perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang diperkerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai sebuah tujuan organisasi itu. Pengertian SDM dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu Negara yang

Berdasarkan hasil studi Hofstede dan proyek GLOBE, Indonesia memiliki skor kolektivisme yang relatif tinggi. Budaya kolektivis sangat menghargai harmoni, tidak menggunakan argumen serta konflik dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, mengayomi, melindungi dan menjunjung kesetiaan.

Hal di atas terbukti dari sikap *benevolent leadership* yang diterapkan oleh pemimpin di Jasa Raharja, dimana pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan yang telah menghabiskan waktu bersama yang lama dengan sangat bijaksana, pemimpin menunjukkan perhatian kepada bawahan dan anggota keluarga bawahan, serta pemimpin berusaha memahami penyebab dari buruknya kinerja bawahan.

Pada penelitian ini pemimpin selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan bawahannya dan memberikan perhatian di luar jam kerja. Pemimpin juga memberikan dorongan ketika bawahan sedang menghadapi permasalahan yang sulit. Hal ini membuktikan pernyataan dari Zhao (1994) bahwa kepemimpinan paternalistik berfokus pada kebutuhan karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, hal ini dipercaya dapat

meningkatkan motivasi karyawan, mereka memusatkan perhatian pada prestasi dan kinerja sebagai wujud untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dapat di garis bawahi bahwasannya pemimpin tidak ingin mempersuli bawahannya. Bahkan pemimpin juga memberikan perhatian lebih kepada bawahannya, terlebih perihal hak-hak pegawai yang harus dipenuhi. Pemimpin juga harus mendampingi bawahannya jika pegawai tersebut masih belum paham/mengerti atas pekerjaannya.

2. *Morale Leadership*

Pemimpin paternalistik membimbing bawahan dengan menunjukkan tingkat moralitas yang tinggi. Kepemimpinan moral adalah cerminan dari kualitas pribadi yang tinggi dalam sudut pandang karyawan. Sikap *morale leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin jasa raharja adalah pemimpin menjadi *role model* untuk bawahannya, pemimpin tidak mementingkan diri sendiri dan tidak menggunakan hubungan pribadi untuk mendapatkan keuntungan pribadi, pemimpin tidak menggunakan otoritas sebagai pimpinan untuk mencari hak-hak istimewa dan tidak mengakui pujian atau

penghargaan atas prestasi bawahan untuk diri sendiri.

Hal tersebut membuktikan pernyataan Cheng (2008) yang menguraikan enam sikap dimana para pemimpin menunjukkan moral mereka: keberanian, kemurahan hati, tidak korupsi, tanggung jawab, adil dan memimpin dengan memberi contoh. Pada penelitian ini pemimpin berani dan bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi atau atas kelalaian bawahan. Pemimpin juga menunjukkan sebuah contoh yang baik bagi perilaku pribadi bawahan di tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digaris bawahi bahwa pemimpin tidak harus menunjukkan amarah dan egonya kepada bawahannya untuk membuat bawahannya menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target. Karena ketika atasan memberikan kenyamanan terhadap bawahannya maka pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya akan terselesaikan dengan baik dan dapat memenuhi target yang dicapai.

3. *Authoritarian Leadership*

Hasil studi Hofstede dan proyek GLOBE juga menyatakan bahwa masyarakat Indonesia memiliki dimensi budaya dengan *power distance* yang

tinggi, hal ini berhubungan dengan sikap pemimpin yang otoriter. Dalam penelitian ini hanya sebagian kecil pemimpin yang memiliki sikap otoriter. Adapun sikap pemimpin di Jasa Raharja yang dapat disimpulkan oleh peneliti diantaranya sebagai berikut:

- Pemimpin yang tidak langsung menegur atau menghukum bawahannya yang tidak dapat menyelesaikan tugas dan tidak mematuhi aturan. Namun mereka tetap memberikan *deadline* untuk perbaikan dan membantu dalam penyelesaian masalah tersebut. Pemimpin hanya pernah mencoba mengisolasi pegawai yang sedikit bermasalah untuk membuat efek jera.

- Pemimpin menerapkan disiplin yang ketat terhadap bawahan namun tidak menggunakan cara yang keras dan otoriter. Salah satu disiplin yang dilakukan oleh pemimpin adalah disiplin target pencapaian kerja dengan melakukan evaluasi rutin harian untuk melihat pencapaian dan perbaikan. Pemimpin biasanya memberikan contoh kepada bawahannya untuk memotivasi bawahan menjadi lebih disiplin dalam bekerja.

- Sebagian besar pemimpin juga masih mendengarkan pendapat bawahannya dalam proses pengambilan

keputusan. Pemimpin juga selalu membuat suasana kerja yang nyaman dan tidak membuat bawahan merasa tertekan dalam bekerja.

- Pemimpin selalu menggunakan kalimat permintaan tolong ketika memerintah bawahan. Dengan memasyarakatkan bawahan seperti ini justru dapat membuat karyawan menjadi patuh kepada pemimpin dan merasa sangat nyaman dalam kepemimpinan beliau.

Berdasarkan hasil wawancara dapat digaris bawahi bahwa disiplin yang ketat sangat diperlukan agar untuk mencapai target dari sebuah perusahaan. Namun sebagai pemimpin harus bijak dalam menerapkan kedisiplinan tersebut kepada bawahan, agar kemauan untuk menegakkan kedisiplinan tersebut senantiasa tumbuh dari bawahan itu sendiri. Hukuman yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan dapat memberikan efek jera dan tidak ada kesalahan yang terulang kembali.

Kesimpulan

Berbeda dengan wisata agropolitan di Kota Batu yang kental dengan komoditi buah-buahnya, di sini lebih kental dengan komoditi tanaman kayu. Selain itu, banyak pula yang menanam tumbuhan khas pegunungan

seperti kubis ataupun strawberry. Seakan tak pernah kehabisan ide untuk menyuguhkan wisata keluarga. Kini di Kecamatan Krucil hadir pula sebuah wisata Eco Park yang menggabungkan konsep alam, pedesaan, kuliner nusantara, dan wisata edukasi dalam satu lokasi. Von Harrach menjadi wisata Eco Park yang luar biasa mempesona dan dimana wisata tersebut memiliki nama Bermi Eco Park.

Berdasarkan hasil studi Hofstede dan proyek GLOBE, Indonesia memiliki skor kolektivisme yang relatif tinggi. Hal di atas terbukti dari sikap benevolent leadership yang diterapkan oleh pemimpin di Jasa Raharja, dimana pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan yang telah menghabiskan waktu bersama yang lama dengan sangat bijaksana, pemimpin menunjukkan perhatian kepada bawahan dan anggota keluarga bawahan, serta pemimpin berusaha memahami penyebab dari buruknya kinerja bawahan. Pemimpin juga memberikan dorongan ketika bawahan sedang menghadapi permasalahan yang sulit. Bahkan pemimpin juga memberikan perhatian lebih kepada bawahannya, terlebih perihal hak-hak pegawai yang harus dipenuhi.

Madjid, Nurcholis Dkk. 1994. *Umat Beragama Dan Persatuan Bangsa*, PT Penebar Swadaya: Jakarta.

Sugiono, Prof Dr. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.