

FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM PERENCANAAN DI KANTOR PUSAT PT. KALIMANTAN SAWIT KUSUMA PONTIANAK

Willyam Ferry Abednego¹, Thamrin², Sri Haryaningsih³

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Magister Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Fungsi kepemimpinan dalam proses perencanaan di PT Kalimantan Sawit Kusuma masih terlihat kurang bersinergi antara rencana program kerja dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dibuktikan dengan adanya rencana program kerja yang ditetapkan pada kenyataannya kurang mempertimbangkan aspek sumber daya manusia dan material yang ada di departemen tersebut. Demikian juga halnya dengan faktor manajemen waktu dan material yang pada dasarnya sebagai factor utama pendukung dalam merealisasikan suatu perencanaan tidak dipertimbangkan sehingga manajemen faktor waktu dan material justru menjadi salah satu faktor penghambat dalam merealisasikan suatu program. Berdasarkan kenyataan kurang maksimalnya fungsi kepemimpinan dalam hal perencanaan tersebut maka berakibat tidak terlaksananya kegiatan-kegiatan yang telah disusun oleh masing-masing karyawan. Adapun rekomendasi sebagai solusi yang dapat diberikan berupa pembuatan rencana program kerja dengan mempertimbangkan respon dan memahami keadaan situasi dan kondisi baik sumber daya manusia, keuangan, material dan lingkungan dan juga pertimbangan terhadap faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam perusahaan sehingga program kerja tersebut dapat bersinergi dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Kata Kunci : Fungsi, Kepemimpinan, Perencanaan.

¹ Swasta

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kepemimpinan dalam waktu ke waktu menjadi isu sangat penting dari jalannya sebuah perusahaan, organisasi laba maupun organisasi yang nirlaba. Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan utamanya. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik.

Keberadaan manusia sebagai aset pada organisasi bisnis, menjadikan seorang manajer memegang peran penting dalam mengelola kualitas sumber daya manusia agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Semakin meningkatnya persaingan di sektor bisnis menyebabkan peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi satu kebutuhan esensial bagi setiap perusahaan. Dalam sebuah organisasi peran dari seorang manajer sangat diperlukan, jika di dalam suatu perusahaan tidak memiliki manajer maka bisa dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan bangkrut karena proses manajemen dalam perusahaan tersebut tidak berjalan, walaupun sumber daya alat dan infrastrukturnya lengkap namun apabila tidak ada yang mengatur maka hal itu tidak akan ada artinya oleh karena itu peran manajer sangatlah vital.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan). Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan

organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Pada saat dilakukan pengamatan awal di Kantor Pusat PT. Kalimantan Sawit Kusuma, peneliti menemukan adanya satu orang manajer yang khusus menangani karyawan yaitu manajer GA&HRD (General Affair & Human Resource Department). Berdasarkan hasil dari pengamatan peneliti, manajer GA&HRD belum menjalankan fungsi kepemimpinan dengan optimal. Belum optimalnya fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan terlihat tidak adanya tujuan yang ingin dicapai dari perencanaan program kerja tahunan yang akan dilaksanakan. Perencanaan program kerja dari tahun ke tahun yang dilaksanakan oleh karyawan di department GA&HRD hanya itu-itu saja. Tabel dibawah ini merupakan perencanaan program kerja tahunan yang dibuat oleh manajer untuk diterapkan dan dilaksanakan oleh departemen GA&HRD. Bidang pekerjaan yang dilaksanakan oleh kabag GA&HRD jika dilihat dari realisasinya pekerjaan yang diselesaikan lebih sering terlambat dan tidak sesuai dengan tanggal yang telah direncanakan. Berdasarkan kondisi permasalahan yang ada tersebut penulis bermaksud untuk mendeskripsikan kondisi sebenarnya secara lebih mendalam sehingga didapatkan suatu gambaran yang sebenarnya melalui penelitian ini.

2. Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup masalah penelitian ini difokuskan pada fungsi kepemimpinan dalam proses perencanaan di Kantor Pusat PT. Kalimantan Sawit Kusuma Pontianak.

3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimana fungsi kepemimpinan dalam proses perencanaan di Kantor Pusat PT. Kalimantan Sawit Kusuma Pontianak?

B. TINJAUAN LITERATUR

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan

memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Namun ada beberapa pengertian kepemimpinan, antara lain:

Yulk (2005:8), menyatakan “kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Nawawi (2004:8) menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Robbins (2006:432), menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”. Terry dan Frankin (dalam Amirullah, 2004:245) menyatakan “kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok”. Rewansyah (2011:111), menyatakan kepemimpinan (*leadership*) dari kata pemimpin (*leader*) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain berubah atau tetap dan menjadi integratif.

Berdasarkan defenisi kepemimpinan diatas, dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan. Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk pencapaian sasaran dan proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai hal tersebut, Pasolong (2010:130), menyatakan setidaknya terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan.

1. Kejelasan visi, kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama dan di jelaskan kepada seluruh karyawan dengan gambling dan sederhana.
2. Kesadaran pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan nilai dan arti penting tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
3. Penerapan visi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.
4. Pelopor perubahan, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh karyawan tentang manfaat dari perubahan yang dilakukan.
5. Pengembangan diri, mengembangkan diri terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensinya.
6. Pembelajaran pegawai, memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif dan mengembangkan potensi mereka secara optimal mungkin.
7. Pemberdayaan pegawai, membagi kewenangan dengan cara memberdayakan kaeyawan berdasarkan *trust* (kepercayaan), dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
8. Pengembangan kreativitas, membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.

9. Budaya kerja sama, membangun budaya kerja sama karyawan dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi daripada kepentingan pribadi.
10. Kondusifitas kelompok, menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, multi-level dan mengutamakan etika.

Nawawi (2003:70), menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Pemimpin yang baik dapat dilihat dari sikap, tindakan dan ucapannya. Maxwell (dalam Pasolong, 2010:155) mengungkapkan untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang tepat. Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperhatikan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan.
2. Pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya.
3. Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia dan perencanaan.
4. Pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa mematikan.
 - a. Berusaha untuk disukai bukan dihormati.
 - b. Tidak minta nasihat dan bantuan orang lain.
 - c. Mengesampingkan bakat pribadi dengan meneken peraturan bukan keahlian.
 - d. Tidak menjaga dikritik tetap konstruktif.
 - e. Tidak mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain.
 - f. Memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama.
 - g. Tidak membuat setiap orang selalu mendapatkan informasi.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi perlu melakukan suatu dorongan yang ditujukan kepada para stafnya sedemikian rupa, sehingga tercipta usaha yang dapat menunjang pencapaian organisasi. Motif penggerak itu diberikan kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka akan bekerja dengan giat tanpa ada unsure paksaan, serta dengan kesadaran sendiri giat melakukan penyelesaian tugas guna tercapainya tujuan organisasi.

Pada hakekatnya keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya terletak pada kemampuannya tetapi harus didukung oleh gaya pemimpin itu sendiri, sehingga dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dapat didukung oleh bawahannya dengan tulus dan penuh kesadaran. Hal ini disebabkan bawahan memahami maksud dan tujuan serta dampak dari kebijakan dan pengarahan yang disampaikan pimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin pada saat mereka mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

(bawahan). Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Sedarmayanti (2009:130) mengungkapkan tiga gaya/tipe kepemimpinan yaitu:

1. Gaya/tipe Kepemimpinan Otoriter
Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan.
2. Gaya/tipe Kepemimpinan Kendali Bebas
Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberi kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok kecil.
3. Gaya/tipe Kepemimpinan Demokratis
Menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga, kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikir, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda dan dihargai disalurkan secara wajar.

Pemimpin yang baik harus memperhatikan gaya kepemimpinan yang dapat didukung oleh bawahannya. Hal itu dapat terwujud jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis hal ini di karenakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, pada tahap ini bukan hanya konsep kepemimpinan yang mempunyai pengaruh besar tetapi juga keterampilan spontan dan teknis pemimpin itu sendiri yang banyak menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan. Menurut Suwatno (2001:161), Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Faktor genetis
Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.
2. Faktor sosial
Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.
3. Faktor bakat
Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Kepemimpin berdasarkan konsep teoritis sebagaimana yang telah dikemukakan memiliki tanggung jawab yang besar dalam suatu organisasi. Dengan demikian peran pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Salah satu kriteria dalam menilai efektifitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi kepemimpinan.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin, Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin juga seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, membentuk organisasi, melakukan pengawasan, mengevaluasi hasil kerja bahannya dan memimpin pekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dengan baik. Adair (dalam Pasolong, 2010:22) menyatakan fungsi kepemimpinan yaitu “perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian”.

2. *Planning/Perencanaan*

Dalam rangka mencapai tujuan dan hasil-hasil yang diharapkan, penting bagi organisasi untuk meningkatkan pengelolaan (*managing*) terhadap fungsi-fungsi manajemen yang ada. Perencanaan, merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peran yang sangat penting dan bahkan menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal itu disebabkan karena fungsi-fungsi yang lain (pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian) hanyalah melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam fungsi perencanaan. Bintoro (dalam Usman 2006:48) menyatakan “perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu”. Siagian (dalam Usman 2006:48) mengartikan perencanaan adalah “sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan dimasa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan saat ini terhadap konsisi masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut. Frasa kunci yang terdapat dalam definisi tersebut adalah “pemilihan sekarang” dan “yang kita kehendaki”. Dalam mewujudkan masa depan yang kita kehendaki, kita harus melakukan pemilihan sekarang, bukan pada masa depan.

Dalam konteks organisasi, perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya. Amirullah (2004:91-92), menyatakan perencanaan mengandung beberapa arti, antara lain:

- a. *Proses*. Yaitu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan.

Dalam hal ini, kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.

- b. *Penetapan tujuan dan sasaran.* Yaitu kegiatan merencanakan kearah mana organisasi itu akan dituju. Organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun secara umum atau menetapkan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek.
- c. *Pemilihan tindakan.* Yang berarti organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.
- d. *Mengkaji cara terbaik.* Walaupun pemilihan tindakan itu sudah dianggap baik, namun bisa tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara yang kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.
- e. *Tujuan.* Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi. Keinginan itu bisa dinyatakan dalam standar-standar yang berlaku baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Louis A. Allen (dalam Amirullah, 2004:99) menyatakan “perencanaan terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang”. Salah satu cara untuk mengurangi resiko akibat perubahan faktor-faktor tadi adalah dengan perencanaan yang terpadu. Selain untuk lebih menetapkan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting antara lain sebagai berikut.

- a. Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha.
- b. Untuk mengatasi perubahan.
- c. Untuk pengembangan manajer.
- d. Untuk pengembangan standar kinerja.
- e. Perencanaan mengurangi ketidakpastian.

Pengklasifikasian perencanaan telah banyak dilakukan oleh para ahli. Ada yang mengelompokkan perencanaan itu menurut luasnya, jangka waktu, dan frekuensi penggunaannya. Apapun bentuk pengklasifikasian itu, perencanaan jelas saling terkait antara satu jenis perencanaan dengan jenis perencanaan lainnya. Berikut ini akan dijelaskan jenis-jenis perencanaan yang dimaksud.

- a. Perencanaan Jangka Panjang dan Perencanaan Jangka Pendek
- b. Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional.
- c. Perencanaan Sekali Pakai dan Perencanaan Tetap

Perencanaan sebagai suatu proses merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktifitas tertentu yang saling terkait untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan terdiri dari aktifitas-aktifitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang.

Amirullah (2004:99), menyatakan proses penyusunan perencanaan sebagai berikut:

- a. Merumuskan misi dan tujuan.

- b. Memahami keadaan saat ini.
- c. Mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan.
- d. Menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan.

Dengan adanya perencanaan, organisasi akan mampu mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan berbagai kebijakan dan keputusan. Aryanto (2013:30-32), menyatakan adapun manfaat perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu manajer dalam hal tanggung jawab yang lebih tepat.
3. Memudahkan para manajer melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi.
4. Memungkinkan para manajer memahami secara lebih jelas gambaran operasi keseluruhan.
5. Mempermudah para manajer dalam proses kristalisasi kesesuaian pada masalah-masalah utama perusahaan.
6. Efisiensi menjadi lebih tinggi karena adanya perencanaan penggunaan waktu dan biaya sehingga menjadi lebih hemat.
7. Dengan perencanaan yang jelas, tujuan menjadi lebih jelas, terinci dan mudah dipahami sehingga manajer dan semua yang terlibat dalam pelaksanaan rencana menjadi lebih percaya diri.
8. Perencanaan mamberikan arah kepada para manajer dan non-manajer.
9. Perencanaan mengurangi ketidakpastian.
10. Perencanaan meminimalkan pemborosan dan kekosongan.
11. Perencanaan menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam pengendalian. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk menghadapi masa yang akan datang karena:
 - Masa yang akan datang penuh ketidakpastian misalnya tingkat persaingan yang semakin ketat atau sebaliknya, kondisi ekonomi (terjadi inflasi atau resesi), tingkat harga cenderung mengalami kenaikan atau sebaliknya bahan mentah, tenaga kerja dan faktor-faktor produksi lainnya akan cukup tersedia atau sebaliknya, semua serba belum pasti.
 - Menghadapi masa yang akan datang, perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan/alternatif.
 - Perencanaan dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja sehingga masing-masing karyawan bisa mengetahui dengan pasti tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berisifat deskriptif dengan analisis kualitatif yang dilakukan di Kantor Pusat PT. Kalimantan Sawit Kusuma Pontianak. Informan penelitian sebagai sumber data dipilih berdasarkan teknik *purposive* yang terdiri dari : Manager GA&HRD, Kabag GA&HRD, Assistant GA, Assistant HRD dan Staf GA&HRD. Teknik pengumpul data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi dengan ala berupa pedoman observasi, pedoman wawancara dan alat dokumentasi berupa kamera foto.

D. HASIL PENELITIAN

A. Fungsi Kepemimpinan Dalam Proses Perencanaan di PT. Kalimantan Sawit Kusuma Pontianak

1. Merumuskan Misi dan Tujuan

Visi PT. Kalimantan Sawit Kusuma adalah : Menuju pembangunan ekonomi partisipatif untuk meningkatkan kesejahteraan melalui pengembangan perkebunan kelapa sawit terintegrasi Pabrik Kelapa Sawit berkelanjutan secara profesional dengan pola kemitraan. Agar visi Organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik, maka perlu ditetapkan misi sebagai penjabaran dari visi tersebut. Misi ini diharapkan pada semua komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan perencanaan organisasi merupakan sebuah perusahaan yang memiliki misi yang mana dengan adanya identitas tersebut dapat dengan jelas melihat tujuan dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan tersebut. Misi yang jelas dari sebuah perusahaan akan menuntun perusahaan tersebut ke arah tujuan yang jelas dan juga objektif. Misi PT. Kalimantan Sawit Kusuma adalah :

- a. Merekonstruksi dan memanfaatkan potensi sumber daya lahan tidak produktif menjadi lahan produktif bernilai ekonomi.
- b. Meningkatkan pendapatan masyarakat dengan membuka lapangan kerja baru.
- c. Mengurangi tingkat kemiskinan melalui pemerataan keseimbangan penguasaan akses ekonomi.
- d. Membangun infrastruktur untuk membuka isolasi dan sarana mobilitas komunitas antar desa.
- e. Meningkatkan daya saing dengan pemberdayaan dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia.
- f. Mengembangkan sistem budidaya tanaman kelapa sawit dengan prinsip *go green* dan *zero waste*.
- g. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman.
- h. Menciptakan keselamatan dan kesehatan kerja.
- i. Mengelola lingkungan hidup yang seimbang dan berkelanjutan berdasarkan peraturan perundangan.

Perjalanan perusahaan dalam mencapai misi sebuah perusahaan dijabarkan sebagai suatu perusahaan merujuk pada satu pertanyaan mendasar yang merupakan gambaran besar tentang apa saja yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Keberadaan misi perusahaan sangat penting untuk perumusan tujuan perusahaan dan formulasi strategi yang efektif. Misi sebagai pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usahanya mewujudkan visi. Tujuan PT. Kalimantan Sawit Kusuma :

1. Mewujudkan usaha berkelanjutan yang dapat memberikan masa depan kehidupan yang lebih baik, dengan berperilaku jujur, berpandangan positif melihat kedepan, meningkatkan disiplin diri dalam menjalankan tugas pekerjaan, gigit dan kerja keras untuk meraih tujuan, semangat meningkatkan kompetensi diri melalui belajar sepanjang hayat,

mengembangkan rasa tanggung jawab, memupuk rasa kebersamaan, semangat untuk berkontribusi bagi kemajuan bersama, mengembangkan rasa percaya diri, dan selalu optimis, produktif, kreatif, dan inovatif.

2. Menciptakan lapangan kerja dan lapangan berusaha melalui rekonstruksi pemanfaatan sumber daya lahan menjadi kegiatan unggulan berskala usaha yang berkelanjutan, sebagai salah satu sumber ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan asli daerah bagi sumber pembangunan dengan tetap memperhatikan lingkungan serta menghormati hak-hak komunitas.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberdayakan dan menguatkan sikap kewirausahaan untuk mewujudkan pengelolaan usaha secara professional dengan penerapan teknologi agar memiliki daya saing dalam era persaingan global.
4. Mendorong dan memotivasi kemandirian komunitas untuk mengelola asset secara professional dalam upaya memenuhi kebutuhan dasar (papan, sandang, pangan, kesehatan, dan pendidikan) melalui kemitraan yang saling menguntungkan, saling mengisi, saling membutuhkan, dan saling memperkuat satu sama lain.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan penelitian diperoleh beberapa keterangan bahwa, rapat dalam menyusun program kerja selalu dilakukan yang dilaksanakan pada awal semester yaitu bulan Januari dan Juli. Program perusahaan ini telah menetapkan beberapa program kerja dan sebagiannya melanjutkan program kerja yang telah diterapkan oleh manajer terdahulu namun ada mengalami pembaharuan dari program kerja tersebut. Program kerja yang direncanakan dan dilaksanakan diantaranya kepesertaan Jamsostek, membuat laporan bulanan, rekap absensi, rekap lembur, penerbitan SK, pendistribusian surat menyurat, pelayanan tamu, perekrutan karyawan baru, monitoring pajak dan STNK kendaraan, ATK triwulan dan lain sebagainya. Setiap Departement yang ada di kantor Pusat PT. Kalimantan sawit Kusuma tidak mempunyai visi dan misi masing-masing karena setiap Department menggunakan visi dan misi perusahaan. Setiap Departement mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda namun tiap-tiap Departement saling mendukung dan bekerjasama agar visi dan misi perusahaan dapat terwujud.

Selain itu diperoleh juga keterangan bahwa, program kerja yang direncanakannya diuraikan sebagai berikut:

- a. Mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan kepegawaian serta hubungan masyarakat dan perburuhan, menjamin terselenggaranya kegiatan Bagian Personalia di Perusahaan.
- b. Mengatur dan melaksanakan pekerjaan Bagian Umum seperti cleaning, security, driver, pelayanan tamu, Kesehatan dan keamanan kerja untuk menunjang kegiatan perusahaan.
- c. Mengatur dan menjamin kelengkapan dokumen perijinan bagi operasi perusahaan dan perijinan bagi tenaga kerja asing.

- d. Membuat rencana, sasaran dan program serta mengawasi kerja kepersonaliaan dan umum.
- e. Menerapkan, memonitor serta mengevaluasi sistem dan prosedur kepersonaliaan dan umum yang telah ditetapkan perusahaan.
- f. Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan pihak luar atau yang berhubungan dengan masyarakat sehingga tercipta citra nama baik perusahaan.
- g. Melakukan hubungan serta mengurus perijinan dengan lembaga atau instansi pemerintah agar hubungan baik dapat terlaksana.
- h. Melaksanakan proses pencarian, penerimaan, penempatan, pengembangan dan pemberhentian karyawan, pelayanan cuti dan ijin sesuai dengan sistem kepersonaliaan yang berlaku.
- i. Menerima tamu yang datang dari instansi pemerintah/swasta dalam hubungannya dengan kegiatan perusahaan dan hubungannya dengan bagian terkait.
- j. Menjadi motor penggerak dalam kegiatan sosialisasi karyawan dalam rangka menghimpun kegiatan kemasyarakatan dilingkungan perusahaan.
- k. Menjaga privacy dan kerahasiaan perusahaan baik pihak di dalam maupun di luar perusahaan agar tercipta suasana yang terkendali.
- l. Membuat Peraturan Perusahaan atau KKB dan perubahannya bila sudah habis masa berlakunya, serta Surat keputusan lainnya mengenai kebijaksanaan perusahaan.
- m. Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia agar menjadi siap dan terampil dalam tugas dan wawasannya sesuai jabatan karyawan.

Berdasarkan pernyataan dari informan penelitian dapat dikatakan bahwa manajer GA&HRD telah menetapkan beberapa program kerja yang akan diterapkan di Departement GA&HRD walaupun sebagian dari program tersebut masih meneruskan program yang lama, namun manajer memberi perubahan dari program tersebut karena program yang lama sudah tidak dapat diterapkan dan perlu diperbaharui kembali. Perencanaan program kerja yang ditetapkan telah di sosialisasikan kepada bawahannya, hal tersebut bertujuan agar para bawahan dapat mengetahui dengan baik program-program kerja yang akan diterapkan dan para bawahan dapat mempersiapkan diri maupun fasilitas yang akan digunakan untuk membantu mereka dalam melaksanakan program kerja tersebut. Mengenai misi dan tujuan dari program kerja yang direncanakan tidak dapat dijawab dengan baik oleh manajer GA&HRD.

Dari pemaparan dan analisis beberapa hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa manajer GA&HRD telah mengabaikan fungsinya sebagai pemimpin di Departementnya dimana manajer GA&HRD belum melibatkan bawahannya untuk bersama-sama merumuskan misi dan tujuan dari program kerja yang akan dicapai. Misi dan tujuan yang digunakan oleh manajer GA&HRD adalah misi dan tujuan dari perusahaan yang jika dilihat dari program-program

kerja yang telah direncanakan belum bersinergi sepenuhnya. Proses perencanaan pada tahap pertama dalam merumuskan misi dan tujuan program kerja yang akan diterapkan belum diketahui dengan baik oleh manajer, hal tersebut berdampak pada program-program kerja yang telah direncanakan tidak dapat berjalan dengan baik.

2. Memahami Keadaan Saat ini

Diperoleh beberapa keterangan dari informan bahwa, program kerja yang direncanakan dan telah ditetapkan adalah pekerjaan yang sama pentingnya dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya. Program kerja yang direncanakan dan diterapkan sudah sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat ini. Oleh karena itu beberapa program kerja yang lama saya perbaharui kembali, selain itu program-program tersebut diterapkan untuk jangka panjang. Anggaran yang direncanakan untuk melaksanakan program kerja yang telah dilaksanakan pada akhir semester kedua (akhir tahun) akan membuat budget untuk tahun depan/berikutnya. Nominal budget tersebut didapatkan dari hasil rekapitan anggaran yang telah dikeluarkan pada tahun ini. Realisasi untuk tahun yang akan datang bisa kurang dari budget yang telah ditentukan ataupun bisa lebih. Jika melebihi budget yang telah ditentukan, tidak akan menimbulkan masalah terhadap keuangan perusahaan. Selanjutnya, berdasarkan pernyataan informan dapat dikatakan bahwa manajer GA&HRD belum benar-benar memahami dengan baik situasi dan kondisi sumber daya manusia di Departementnya dan telah mengabaikan usulan dari bawahannya untuk merencanakan perekrutan karyawan agar dapat menunjang kinerja karyawan di Departemen GA&HRD. Perekrutan karyawan dirasa sangat penting karena dengan karyawan yang mencukupi, segala pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Dalam merekrut karyawan juga harus sesuai serta kompeten dengan posisi yang dibutuhkan.

Diketahui bahwa manajer kurang memperhatikan sumberdaya material yang digunakan oleh bawahannya walaupun sudah diajukan oleh bawahannya untuk mengganti fasilitas yang rusak tersebut tetapi manajer GA&HRD tidak dapat memberikan tanggapan mengenai permasalahan tersebut. Fasilitas kantor ataupun perlengkapan kantor adalah alat atau bahan yang digunakan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan kantor, sehingga menghasilkan suatu pekerjaan yang diharapkan selesai lebih cepat, lebih tepat dan lebih baik. Perencanaan perlu dilakukan sebelum melakukan pengadaan fasilitas yang bertujuan untuk mengetahui dengan tepat manfaat dan juga biaya yang akan dikeluarkan. Manajer GA&HRD telah membuat budget/anggaran untuk merealisasikan perencanaan program kerja yang telah dibuat. Tetapi program kerja yang dibuat belum sepenuhnya menggunakan data dan informasi yang ada. Manajer hanya membuat perencanaan program kerja tanpa memperhatikan sumberdaya manusia dan material yang ada di Departement GA&HRD. Data maupun informasi di Departement GA&HRD mengenai sumberdaya manusia (karyawan/tenaga kerja) serta material yang kurang memadai telah disampaikan oleh

bawahannya tidak menjadi bahan pertimbangan oleh manajer dalam membuat perencanaan.

3. Mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan.

Diketahui dari hasil wawancara dengan informan bahwa, ada faktor penghambat dalam penerapan perencanaan selama ini, baik itu SDM, keuangan, material maupun lingkungan kerja. Para bawahan yang melaksanakan program kerja belum ada yang mengeluh kesulitan dan selama ini masih baik-baik saja. Jika terjadi hambatan baik itu kurangnya tenaga kerja ataupun memerlukan uang untuk merealisasikan pekerjaannya, biasanya bawahan menemui atasan untuk bertanya dan meminta solusi dan akan memberikan arahan dan bimbingan agar para bawahan dapat memahami dan merealisasikan pekerjaannya dengan baik. Namun pernyataan sebaliknya diperoleh dari informan lainnya bahwa sebagian dari perencanaan ada yang tidak dapat terealisasi tepat pada waktunya seperti Jamsostek yang harus dibayarkan setiap tanggal 15 terkadang tidak terlaksana, hal ini karena di setiap bulan tepatnya tanggal 15, tidak semua tanggal 15 adalah hari kerja. Misalnya tanggal 15 adalah hari minggu/libur ataupun tanggal 15 adalah hari sabtu dan kantor libur, otomatis tidak bisa dilakukan pembayaran kepada pihak jamsostek. Jika mengetahui akan terjadinya keterlambatan pembayaran, Departement GA&HRD biasanya langsung menghubungi pihak Jamsostek bahwa pembayaran akan di mundurkan menjadi tanggal 16 atau 17.

Selanjutnya faktor pendukung dan faktor penghambat dari tugas yang dikerjakan oleh staf HRD diketahui bahwa faktor pendukung adalah cukup waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan, seperti merekap absensi, merekap permohonan pembelian ATK dan pendistribusian surat menyurat. Untuk merekap absensi karyawan, data absen karyawan diberikan oleh Kabag GA&HRD tepat waktu yaitu pada tanggal 28. Setelah mendapatkan data maka rekap akan segera dikerjakan agar uang makan karyawan dapat diterima pada tanggal 30 oleh semua karyawan. Jika Kabag GA&HRD terlambat memberikan data absen maka rekap absensi juga mengalami keterlambatan dan akan berdampak pada uang makan tidak dapat segera diterima oleh karyawan pada tanggal 30. Sedangkan pada rekap ATK triwulan dapat dikerjakan tepat pada waktunya, namun realisasi dari ATK tersebut selalu mengalami keterlambatan karena yang merealisasikan ATK tersebut adalah Departement Logistik.

Dari informasi tersebut maka ditemukan bahwa, dalam membuat perencanaan program kerja, manajer di dukung oleh tenaga kerja yang cukup, tersedianya dana dan fasilitas. Namun manajer GA&HRD tidak mempertimbangkan faktor waktu dan kelayakan material yang dapat mendukung serta menghambat perencanaannya. Hasil temuan menunjukkan bahwa tidak terealisasinya perencanaan bukan dikarenakan faktor kesengajaan dari para karyawan yang

memperlambat pekerjaan tetapi karena faktor material dan waktu yang tidak mendukung untuk terealisasinya perencanaan. Dalam hal ini tidak dijadikan bahan pertimbangan oleh manajer GA&HRD.

4. Menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan

Diperoleh keterangan bahwa, seluruh karyawan di Department GA&HRD dilibatkan, mulai dari Kabag GA&HRD, Assistant HRD, Assistan GA, Staf serta Supir, Satpam dan OB. Masing-masing karyawan mendapatkan tugas yang berbeda-beda yang telah saya limpahkan sesuai dengan jabatan yang mereka tempati. Mengenai jadwal pelaksanaan, manajer GA&HRD menambahkan bahwa pelaksanaannya dilaksanakan setiap hari kerja karena pekerjaan tersebut menjadi pekerjaan pokok setiap karyawan. Pekerjaan yang diberikan kepada setiap karyawan sudah dijadwalkan waktu penyelesaiannya. Pekerjaan tersebut diantaranya kepesertaan Jamsostek, membuat laporan bulanan, pembuatan SK, Absensi karyawan, uang makan dan lebur karyawan, test calon karyawan baru, pendistribusian surat menyurat, pelayanan tamu, monitoring pajak/STNK kendaraan dinas serta kegiatan lainnya yang berhubungan dengan program kerja di Department GA&HRD.

Berdasarkan pernyataan dan penjelasan dari informan dapat dikatakan bahwa manajer telah menyusun kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan untuk melaksanakan perencanaan yang telah dibuat. Mengenai apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, siapa yang mengerjakannya dan kapan pekerjaan itu diselesaikan telah diberikan dan dijelaskan oleh manajer kepada masing-masing bawahannya.

Dari pemaparan beberapa informasi tersebut maka ditemukan bahwa manajer telah menyusun kegiatan yang akan dilaksanakan namun masih belum tersusun dengan baik. Terlihat dari hasil wawancara kepada bawahan manajer yang mengungkapkan bahwa tugas yang mereka kerjakan belum dapat terealisasi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sedangkan cara mengerjakannya, masing-masing dari bawahan mempunyai cara sendiri dalam mengerjakan tugasnya. Dapat diartikan bahwa para bawahan mempunyai inisiatif sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan masing-masing bawahan menentukan sendiri kegiatannya agar memudahkan mereka dalam bekerja dan dapat merealisasikan tugas mereka tetapi sesuai dengan prosedur.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Manajer GA&HRD cenderung mengabaikan fungsinya sebagai pemimpin di Departementnya dimana manajer GA&HRD belum melibatkan bawahannya untuk bersama-sama merumuskan misi dan tujuan dari program kerja yang akan dicapai. Misi dan tujuan yang digunakan oleh manajer GA&HRD adalah misi dan tujuan dari

perusahaan yang jika dilihat dari program-program kerja yang telah direncanakan belum sepenuhnya bersinergi.

2. Manajer GA&HRD telah membuat budget/anggaran untuk merealisasikan perencanaan program kerja yang telah dibuat. Namun program kerja yang dibuat belum sepenuhnya menggunakan data dan informasi yang ada. Manajer hanya membuat perencanaan program kerja tanpa memperhatikan sumberdaya manusia dan material yang ada di Departement GA&HRD. Data maupun informasi di Departement GA&HRD mengenai sumberdaya manusia (karyawan/tenaga kerja) serta material yang kurang memadai telah disampaikan oleh bawahannya tidak menjadi bahan pertimbangan oleh manajer dalam membuat perencanaan.
3. Dalam membuat perencanaan program kerja, manajer di dukung oleh tenaga kerja yang cukup, tersedianya dana dan fasilitas (material). Namun manajer GA&HRD kurang mempertimbangkan faktor waktu dan kelayakan material yang dapat mendukung serta menghambat perencanaanya.
4. Manajer GA&HRD telah menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan, namun dilihat dari sisi realisasi nampaknya belum sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan para bawahan manajer mempunyai inisiatif sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan masing-masing bawahan menentukan sendiri kegiatannya agar memudahkan mereka dalam bekerja dan dapat merealisasikan tugasnya.

B. Saran

1. Dalam membuat perencanaan program kerja terlebih dahulu yang perlu dilakukan adalah merumuskan misi dan tujuan dari program kerja yang bersinergi dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Misi dan tujuan harus jelas agar para bawahan yang melaksanakannya mendapatkan gambaran serta arah yang jelas mengenai program kerja yang akan mereka laksanakan.
2. Manajer perlu merespon dan memahami keadaan situasi dan kondisi baik sumber daya manusia, keuangan, material dan lingkungan yang terjadi pada saat ini sehingga dapat merencanakan program kerja seperti apa yang perlu dan cocok untuk diterapkan.
3. Dalam menyusun program kerja, mampu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Pada tahapan terakhir agar perencanaan dapat terealisasi sesuai dengan tujuan, Manajer perlu menyusun rencana kegiatan yang merujuk pada program kerja yang telah dibuat sebelumnya.

DAFTAR REFERENSI

- Amirullah, H. B, 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Aryanto, wiet, D.V, 2013. *Manajemen Dalam Konteks Indonesia*. Yogyakarta, Kanisius.

- Faisal, Sanapiah, 2002. *Format-Format Penelitian Sosial (Dasar-Dasar Aplikasi)*. Jakarta, CV. Rajawali.
- Henry, Nicholas, 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*. Jakarta, CV. Rajawali.
- Keban, T. Yeremias, 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep, Terori dan Isu)*. Yogyakarta, Gava Media.
- Manullang. M, 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Miles, Matthew B dan Huberman A, Michael, 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta, Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J, 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari, 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung, Alfabeta.
- Pasolong, Harbani, 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Alfabeta.
- Rewansyah, Aswani, 2011, *Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik*. Jakarta, CV. Yusaintanans Prima.
- Robbins, S.P, 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Ahli bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta, Gava Media.
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung, PT. Revika Aditama.
- Suwatno, 2001. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Suci Press.
- Usman, Husaini, 2006. *Manajemen Teori, Pratik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Yukl, Gary, 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta, PT. Indeks.