

BUDAYA *PETERNALISME* DALAM BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DI DESA SEKUNGGUNG KECAMATAN DEPATI VII

Nur Akti, S.AP¹, Nanik Mandasari, S.I.P., M.Si², Nurfitri, S.Pd., M.Pd³
STIA Nusantara Sakti Sungai Penuh

Email :

nurakti0@gmail.com

mandasarinanik@gmail.com

fitrinur8833@gmail.com

ABSTRACT

This study took place in Sekungkung village Depati VII sub-district with the research problem is how the Paternalism Culture on public service bureaucracy in Sekungkung village Depati VII sub-district. The aim of this study is to find out the Paternalism Culture on public service bureaucracy in Sekungkung village Depati VII sub-district. This study used qualitative research design. Whereas the data collection technique through deep interview. The data were obtained through free field interviews with 13 informants using interview guidelines which were then analyzed data by triangulating data through data reduction, data interpretation and drawing conclusions so that accurate information could be obtained. The results of this research were the leader's still give a feeling of protection to his subordinates, this happens because the leader wants every activity to run well and most activities are carried out on time and smoothly. In addition, it is also seen that subordinates or the community do not criticize the leadership's decision for fear that if there are administrative problems they are not assisted and bureaucratic services also seem to work slowly in the service process. The government still does not want to give subordinates a job that is too heavy so that the service is not maximally carried out by the subordinates this happens because subordinates cannot full time to do it. Every decision must come from the leadership even in an urgent situation. This results in subordinates not providing optimal service, even though the decision is still given by the head. The leadership is still sorting out the suggestions and most of the suggestions received are those that are of appropriate importance without considering the improvement of more advanced human resource capabilities.

Keywords: Paternalism Culture, Public Service Bureaucracy

ABSTRAK

Penelitian ini mengambil lokasi di Desa Sekungkung Kecamatan Depati VII dengan rumusan masalah bagaimanakah Budaya Paternalisme terhadap Birokrasi Pelayanan Publik di Desa Sekungkung Kecamatan Depati Tujuh?. Tujuan penelitian ini yaitu ingin mengetahui budaya Paternalisme terhadap Birokrasi Pelayanan Publik di Desa Sekungkung Kecamatan Depati Tujuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana data diperoleh melalui wawancara bebas dilapangan kepada 13 orang informan dengan menggunakan pedoman wawancara yang kemudian dilakukan analisa data dengan triangulasi data melalui reduksi data, penafsiran data dan penarikan kesimpulan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat. Adapun hasil penelitian pemimpin masih juga memberikan perasaan melindungi terhadap kepada bawahannya, hal ini terjadi karena pemimpin ingin setiap kegiatan berjalan dengan baik dan kebanyakan kegiatan yang dilaksanakan berjalan dengan tepat waktu dan lancar. Selain itu juga terlihat bawahan atau masyarakat tidak memberikan kritikan terhadap keputusan pimpinan karena takut apabila ada permasalahan administratif tidak dibantu dan pelayanan birokrasi juga nampaknya bekerja lamban dalam proses pelayanan pelayanan. Pemimpin masih tidak ingin memberikan bawahan pekerjaan yang terlalu berat sehingga pelayanan kurang maksimal dilakukan oleh para bawahan hal ini terjadi karena bawahan tidak bisa full time untuk mengerjakannya. Setiap keputusan harus berasal dari pimpinan walau dalam keadaan mendesak. Hal ini mengakibatkan bawahan tidak memberikan pelayanan yang optimal, walaupun demikian keputusan tetap diberikan oleh kepala. Pimpinan masih memilah saran dan kebanyakan saran yang diterima adalah yang sesuai keperntingan saja tanpa menimbangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang lebih maju.

Kata Kunci : Budaya Paternalisme, Birokrasi Pelayanan Publik

I. PENDAHULUAN

Penerapan konsep birokrasi modern di Indonesia telah dimulai semenjak zaman penjajahan belanda. Birokrasi pada awalnya dikembangkan oleh pemerintah kolonial Belanda dengan maksud untuk mengefektifkan jalannya pemerintahan kolonial di Indonesia. Pada saat itu pengangkatan aparat birokrasi untuk mengisi beberapa jabatan pemerintahan pada tingkat menengah ke bawah, yang kebanyakan dipakai adalah orang asli daerah tersebut, yaitu kelompok dalam masyarakat yang tergolong pada strata sosial atas, biasanya dari kalangan keturunan bangsawan keraton (priyayi, ningrat). Sejarah pembentukan birokrasi yang berasal dari kalangan bangsawan keraton tersebut membawa pengaruh pada masuknya pengaruh budaya tradisional keraton ke dalam sistem nilai dan budaya birokrasi. Sejarah pembentukan budaya birokrasi tersebut juga memiliki kesamaan karakter, baik dalam pemerintahan yang terdapat di Jawa maupun di hampir seluruh daerah di Indonesia.

Corak paternalistik birokrasi di Indonesia lebih mencerminkan hubungan bapak dan anak (bapakisme). Hubungan “bapak” dengan “anak” yang pada prinsipnya “bapak” menanggung pemenuhan kebutuhan sosial, material, spiritual, dan emosional di “anak”. Jika dikaitkan dalam birokrasi, Mulder (1985) menunjukkan bahwa posisi seorang bawahan dan atasan disamakan dengan posisi hubungan antara seorang anak dengan bapaknya dalam konsep Jawa. Seorang anak harus menghormati bapaknya, dalam prakteknya anak mempunyai perasaan sungkan dan harus berbahasa halus dalam berbicara dengan bapak. . Anak melayani orang tua untuk mencari perhatian dan orang tua harus dapat memberikan perhatian atau sesuatu yang lain yang dapat menunjukkan sebuah perhatian.

Dalam sistem birokrasi pelayanan publik, *paternalisme* memiliki dua dimensi. Pertama, hubungan internal yaitu hubungan antara pimpinan dengan staf pelaksana sebagai bawahan dalam lingkup birokrasi itu sendiri. Kedua hubungan eksternal yaitu hubungan *paternalisme* antara aparat birokrasi sebagai pimpinan dan masyarakat pengguna jasa sebagai bawahan. Budaya *paternalisme* memandang atasan sebagai pihak yang harus dihormati oleh bawahannya, sedangkan di lain sisi, bawahan hanya dipandang sebagai alat untuk menjalankan perintah atasannya. Ada kecenderungan bahwa aparat birokrasi yang telah menjadi pimpinan mempertahankan kedudukannya karena dirasakan mampu memberikan keuntungan finansial dan sosial. Dampaknya adalah aparat bekerja secara lamban karena orang yang didalamnya cenderung menurut dan tunduk pada atasannya tanpa memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri. Bawahan berada pada posisi tergantung sehingga tidak berani mengambil keputusan meskipun itu menyangkut kepentingan yang mendesak.

Kenyataan tersebut juga ditemukan di Desa Sekungkung. Berdasarkan pengamatan penulis, para perangkat desa (bawahan) cenderung bersikap diam saja apapun keputusan kepala desa baik untuk pembangunan maupun dalam hal pelayanan. Dalam pembangunan atasan lebih cenderung ingin bekerja sendiri, hal ini nampak dari setiap kegiatan pembangunan cuma diputuskan oleh kepala desa, seperti mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan pembangunan. Hal ini juga nampak dari “diam”nya masyarakat terhadap apapun keputusan pembangunan dalam desa sehingga kurangnya

minat masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Selain itu, kepala desa juga memberikan perasaan melindungi terhadap kepada bawahannya, sehingga adanya perasaan segan untuk menegur apabila atasan bertindak diluar peraturan. Hal ini juga nampak dari tidak adanya bawahan atau masyarakat yang memberikan kritikan dari masyarakat terhadap keputusan kepala desa.

Selain itu, kepala desa juga memberikan perasaan melindungi terhadap kepada bawahannya, hal ini nampak dari adanya perasaan segan untuk menegur apabila atasan bertindak diluar peraturan karena adanya kepentingan finansial dari bawahan. Selain itu juga terlihat juga nampak dari tidak adanya bawahan atau masyarakat yang memberikan kritikan terhadap keputusan kepala desa. Dalam pelayanan birokrasi juga nampaknya bekerja lamban dalam proses pelayanan surat menyurat dan tidak adanya kepastian kapan surat menyurat itu kapan bisa segera diselesaikan. Perilaku yang kurang ramah ketika seorang warga meminta informasi tentang syarat - syarat pembuatan surat keterangan, hal ini nampak dari masih kurangnya informasi yang diberikan oleh aparatur desa sehingga warga masih kurang memahami alur pembuatan surat menyurat. Hal-hal tersebut diatas, jelas merupakan bentuk budaya paternalisme.

II. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif yaitu meneliti suatu objek penelitian dengan mengkaji secara keseluruhan dan mendalam bukan melihat hubungan dua variabel atau lebih. Dimana hasil penelitian akan diolah berdasarkan interpretatif peneliti dan diuraikan dalam bentuk deskriptif. (Moleong 2009: 21)

Informan Penelitian

Metode penarikan informan adalah merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiono, 2003:91). Dalam penelitian Kualitatif proses sampling yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian (Bugin, 2003:53). *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel yang disesuaikan dengan tujuan dan syarat tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan dan masalah penelitian (Nawawi,2007:157).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *Purposive Sampling* (sampel yang ditentukan), dengan menyertakan informan kunci (*Key Informan*). Informan kunci adalah informan yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti, sedangkan informan biasa adalah informan yang ditentukan dengan dasar pertimbangan mengetahui dan berhubungan dengan permasalahan.

Dalam menentukan informan yang akan dipakai dalam suatu penelitian, ada empat kriteria untuk pemilihan informan yaitu:

1. Subjek yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau aktifitas yang menjadi informasi.
2. Subjek yang masih terlibat secara penuh/aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi perhatian peneliti.
3. Subjek yang mempunyai cukup banyak waktu atau kesempatan untuk diwawancarai.
4. Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dipersiapkan terlebih dahulu.

Data Yang Akan diambil

Untuk keperluan penelitian ini, adapun jenis data yang penulis gunakan adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung ke lapangan atau ke tempat penelitian melalui wawancara agar data yang didapatkan tepat dan benar.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen, arsip-arsip dan sumber lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini, yang dapat menunjang penelitian dengan melihat relevansinya dengan permasalahan penelitian.

Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Penelitian Perpustakaan (*Library Research*)

Untuk mendapatkan data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dilapangan melalui literatur-literatur ataupun referensi-referensi, untuk mencari landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, serta buku-buku yang menunjang proposal penelitian ini.

Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara turun langsung ke objek yang di teliti untuk mendapatkan data primer dengan cara:

1. Observasi (*observation*)

Observasi yang dilakukan yaitu dengan cara pengamatan tidak berperan serta, dimana pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti Meleong, (2009:176). Sedangkan, menurut Nazir. (2005:67) mengatakan observasi yaitu cara pengumpulan data menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang melakukan percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk dijawab (Danim, 2002:130).

Alat Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, alat pengumpul data utama adalah peneliti itu sendiri dalam mewawancarai para responden dengan menggunakan alat pengumpul data lainnya, seperti:

1. Berupa daftar pertanyaan, yaitu menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan peneliti agar wawancara dapat fokus terhadap permasalahan penelitian.
2. Pensil, yaitu alat tulis yang digunakan selama melakukan wawancara dan dalam wawancara peneliti bertanya kepada informan sambil mencatat dengan pencil.
3. Pena, yaitu alat tulis yang digunakan oleh peneliti dalam mencatat kembalijawaban dari informan setelah diwawancarai agar hasil wawancara dapat jelas dipahami.
4. Kertas, yaitu alat yang digunakan selama melakukan wawancara sebagai media untuk mencatat jawaban dari informan.

Analisa Data

Menurut Miles dalam Emzir (2010 : 129) analisa data ada tiga cara yaitu :

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat diverifikasi. Data kualitatif dapat direduksi dan ditransformasikan dalam banyak cara yaitu melalui seleksi halus, melalui rangkuman atau parafrase.

b. Model data (*data display*)

Langkah kedua dari kegiatan analisis data yakni model data. Bentuk Model data (*display*) yang paling sering digunakan pada data kualitatif selama ini adalah *teks naratif*. Model tersebut mencakup berbagai jenis matrik, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Merancang kolom dan baris dari suatu matrik untuk data kualitatif dan menentukan data

yang mana, dalam bentuk yang mana, harus dimasukkan kedalam sel yang mana merupakan aktivitas analisis.

c. Penarikan/Verifikasi kesimpulan

Langkah ketiga dari aktivitas analisis merupakan penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kesimpulan akhir tergantung pada ukuran korpus dari catatan lapangan, penyimpangan, dan metode-metode perbaikan yang digunakan tuntutan dari penyandang dan tetapi kesimpulan bahkan ketika seorang menyatakan telah memproses secara induktif.

Untuk menjaga validitas data maka dilakukan triangulasi baik terhadap data, sumber maupun metode.

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara:
Pengecekan data dan membandingkan fakta dengan sumber lain, sumber tersebut berupa informan yang berbeda.
2. Triangulasi data, dilakukan dengan cara:
Meminta umpan balik dari informan, umpan balik tersebut berguna untuk memperbaiki kualitas data dan kesimpulan yang ditarik dari data tersebut
3. Triangulasi metode, dilakukan dengan cara:
Menggunakan beberapa metode yaitu wawancara mendalam dan menelaah data sekunder.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Adapun dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan adanya budaya Paternalisme di desa Sekungkung yang akan dibahas dalam dibawah ini berdasarkan indikator penelitian, sebagai berikut:

Menganggap Bawahan Sebagai Manusia Yang Tidak / Belum Dewasa Atau Anak Yang Perlu Dikembangkan

Budaya paternalisme bisa dilihat dari indikator seorang pemimpin yang masih menganggap bawahannya yang masih perlu dibantu. Layaknya seorang anak yang masih harus dibimbing bapaknya dalam mengerjakan segala sesuatu. Di desa Sekungkung, hal ini masih terlihat adanya budaya paternalisme dalam birokrasi pelayanan publik dimana pemimpin masih mengurus segala sesuatu kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Dari hasil wawancara dengan Sekdes Sekungkung yang menyatakan kades (pemimpin) masih menentukan siapa saja yang berpartisipasi dalam kepanitiaan, pelaksana pembangunan dan menunjuk nya secara langsung tanpa mempertimbangkan opini dari bawahan. Hal ini juga dikonfirmasi dari pernyataan oleh Kaur Umum, bapak Toni Hardin, MK dan Kasi perencanaan, bapak Muharman, yang menyatakan bahwa untuk suatu kegiatan berjalan baik perlu diatur oleh pemimpin. Berdasarkan dari pernyataan diatas, dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin yang mengatur segala hal dalam pemerintahan desa dan bawahan hanya menerima dan mematuhi semua keputusan pimpinannya. Namun, hal ini tidak mungkin tanpa alasan, menurut Kades mengapa beliau melakukan hal itu dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kades yang berbunyi:

“Ya, saya selalu membantu bawahan bekerja agar dapat dilakukan sesuai dengan standar dan ketentuan yang sudah ditetapkan.”. (Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 19.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020)

Dari pernyataan para informan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa alasan pemimpin selalu mengatur bawahan tanpa menanyakan opini bawahan agar kegiatan yang diberikan bisa berjalan dengan baik. Hal ini selaras dengan teori dari Hal ini Selaras dengan

gaya Kepemimpinan menurut Gibsonada dalam Kartini Kartono (2006: 35) menyatakan adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan paternalistik adalah pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak. Seorang bapak yang mengatur, mengarahkan segala langkah keluarga dan membimbing untuk lebih baik para bawahan pada seluruh kegiatan dan perlakuan yang diberikan pemimpin juga yang seragam terlihat menonjol.

Kemudian juga nampak dari hubungan pimpinan dengan bawahan lebih bersifat informal sehingga apabila ada kesulitan bawahan mudah mengomunikasikan segala halangan yang dihadapi. Hal ini juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya oleh Panangaran Ritonga (2008) yang menunjukkan hasil manajer yang memiliki dan membudayakan gaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Frucot dan Shearon (1991) dalam Supriyono (2004), yang menyimpulkan bahwa perilaku manajer yang paternalistik berpengaruh terhadap kinerja. Di desa sekungkung, apabila seorang bawahan memiliki kesulitan pimpinan akan memberikan, menjelaskan bahkan menunjukkan langsung siapa saja yang akan membantu bawahan agar mencapai target dengan baik dan tepat waktu. Hal ini tentunya nampak baik karena membuat seluruh rencana kerja menjadi tercapai, memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan pekerjaan tersebut dalam koridornya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa di desa Sekungkung, pemimpin masih beranggapan bahwa bawahan harus tetap diarahkan seperti anak sendiri agar tercapai tujuan kegiatan bersama dengan baik.

Over Protective

Sifat over-protektif adalah sifat orang untuk melindungi dan menjaga sesuatu yang disayangi secara berlebihan. Pemimpin yang over-protektif adalah pemimpin yang merasa seperti seorang bapak yang pasti ingin melindungi anak-anaknya dari hal-hal yang tidak diinginkan. Dalam pelayanan birokrasi, hal ini bisa dijumpai yakni pemimpin tidak terlalu membenani para bawahan dengan pekerjaan berlebihan. Untuk mengetahui apakah pimpinan memberikan rasa over-protektif kepada bawahan, dapat dilihat dari hasil wawancara dari beberapa informan (Sekdes Desa sekungkung bapak Maikel Helen yang menyatakan bahwa setiap kegiatan yang diberikan dikerjakan namun cuma bagi yang sempat melakukannya, Hal ini juga dijawab oleh Kasi Pelayanan, yang menyatakan:

“Dalam merencanakan kegiatan, biasanya pak kades selalu mengarahkan apasaja yang akan dimulai, namun terkadang karena kebutuhan dan kepentingan lain banyak para perangkat desa yang sibuk sehingga masih itu itu saja orang yang mengerjakannya suatu kegiatan”. (Hasil wawancara dengan Bapak Lonny Boy, A.Md, hari sabtu pukul 17.00 Wib tanggal 18 Juli 2020)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, terlihat bahwanya pemimpin masih tidak ingin memberatkan para bawahannya karena mempunyai kepentingan dan urusan masing-masing walaupun sudah mempunyai tugas, pokok dan fungsi masing-masing, namun pemimpin masih merasa harus tetap menjaga perasaan para bawahan agar tidak merasa terbebani oleh pekerjaan. Hal ini tercermin bahwa sikap yang ditunjukkan adalah perasaan *over-protective*. Sikap pemimpin yang seperti ini memberikan bawahan ketidakmandirian pada tugas dan fungsinya dalam pelayanan sehingga bawahan bekerja sekedarnya saja. Hal ini juga dikonfirmasi oleh informan kunci, jawaban dari informan kunci yaitu:

“Ya, saya selalu mengarahkan para perangkat desa harus dimulai dari mana saja saat bekerja, karena kalau tidak begitu pekerjaan tidak tepat sasaran. Namun apabila mereka mempunyai pekerjaan lain, saya meminta saudara anggota lain yang terkadang membantu menyelesaikan.”

(Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 10.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020).

Dari pernyataan informan kunci tadi, bahwasanya ada perasaan tidak tegas sehingga dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dan yang terlihat hanyalah beberapa orang perangkat yang aktif sehingga memunculkan suatu pandangan yang negatif dari masyarakat yang menganggap bahwa pimpinan tidak tegas. Hal ini dikofirmasi oleh tokoh masyarakat yang menyatakan:

“Saya selalu merasa bahwa kepala desa terlalu santai kepada bawahannya, hal ini ditunjuk dari cuma beberapa orang saja yang melakukan kegiatan misalnya dalam pelayanan cuma sekdes saja yang mendata tanpa ada kaur atau kadus yang mendampingi.”

(Hasil wawancara dengan Bapak Eka Putra pukul 10.30 Wib hari Selasa tanggal 28 Juli 2020).

Jadi jelaslah bahwa sikap *over-protective* pimpinan dalam birokrasi pelayanan publik di desa sekungkung masih terlihat jelas hal ini ditandai dengan tidak membebani bawahan dan kurang tegas nya dalam bersikap.

Jarang Memberikan Bawahan untuk Mengembangkan Imajinasi dan Daya Kreatif.

Seorang yang kreatif ditandai dengan penuh energi tapi fokus orang kreatif cenderung memiliki energi berlebih, baik fisik maupun mental. Mereka dapat menghabiskan waktu berjam-jam menekuni sesuatu yang menarik perhatiannya, dan terus antusias sepanjang waktu. Seorang bawahan yang kreatif biasanya diberikan keleluasan oleh seorang pemimpin melakukan kegiatan dan dengan itu mereka bisa mengembangkan imajinasinya untuk kemajuan diri, dan organisasi yang dilayaninya. Seorang pemimpin pun dikatakan kreatif apabila mampu memberikan kegiatan yang memberikan dampak kemajuan kepada bawahan. Dalam wawancara dengan Kasi Perencanaan Desa Sekungkung, peneliti menanyakan, apakah pemimpin anda sering melaksanakan kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kreatifitas bawahan (perangkat desa)? Adapun hasil wawancara dengan Kasi Perencanaan ialah pelatihan yang diikuti dalam bentuk sosialisasi. Hal ini juga sesuai yang dikatakan oleh Kadus 3, Ibu Vena Eliska, S.Sy yang menyatakan selalu mengikuti pelatihan dan sosialisasi dari pemerintahan Desa

Dari dua pernyataan informan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan untuk meningkatkan kreatifitas bawahan hanya dalam bentuk sosialisasi dan pelatihan yang sederhana yang tidak menguras waktu bawahan secara berlebihan. Tidak ada kegiatan yang begitu menonjol untuk peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih mudah, seperti belajar membuat website desa secara online. Hal ini juga dikonfirmasi oleh Kades Sekungkung yang menyatakan:

“ Dari tahun 2014 sampai 2019 saya selalu menyelipkan rencana dalam kegiatan desa pelatihan untuk perangkat desa seperti pelatihan Siskeudes dan pelatihan komputer, dsb”.

(Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 10.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020).

Hal ini juga dikonfirmasi oleh salah seorang tokoh masyarakat yang menyatakan:

“Saya sering mendengar perangkat desa membuat pelatihan, seperti pelatihan komputer, tiap tahun ada. Namun saya tidak melihat begitu besar kemajuan dalam pelayanan publik, mungkin selama ini fokus pemerintahan desa adalah mengembangkan Sumber manusianya dahulu. Namun sampai sekarang belum

begitu nampak dari pelatihan tersebut.” (Hasil wawancara dengan Ibu Rapdani, tokoh masyarakat, pada hari Senin tanggal 20 Juli 2020 pukul 20.00 Wib).

Dari jawaban informan dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin sering merancang kegiatan pengembangan kreatifitas bawahan namun belum begitu memberikan dampak yang signifikan dalam pelaksanaannya dan pengaruhnya dalam peningkatan pelayanan kemasyarakatan. Pemimpin masih membiarkan bawahan yang tidak terlalu disiplin dalam melaksanakan kegiatan sehingga peningkatan sumber daya bawahan masih tidak terlalu meningkat. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam bentuk sifat yang over protective, pemimpin memberikan bawahan kelonggaran dalam apapun sehingga tidak membuat bawahan merasa terbebani dan menjadi bawahan yang loyal terhadap pemimpinnya.

Selalu Bersikap Maha Tahu dan Maha Benar.

Banyak alasan yang menyebabkan seseorang terbentuk menjadi pribadi yang punya sifat serba tahu dan benar. Salah satunya ditandai dengan adanya sikap tidak bisa dikritik, tidak menerima saran dari orang lain dan cepat mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan dampak baik buruknya. Seorang pemimpin yang mempunyai sifat seperti ini juga bisa dikatakan paternalistik karena sifat “kebakapan”nya yang tidak biasa memberikan bawahan keluasaan untuk memberikan masukan dan kalau pun ada tidak semua masukan diterima walaupun itu baik untuk khalayak ramai. Hasil wawancara dengan Sekdes Desa Sekungkung, Bapak Maikal Helen, S.PdI, untuk hal ini yaitu setiap keputusan berada di tangan Kades. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Kaur Perencanaan, Bapak Muharman, yang menyatakan Kewenangan sepenuhnya berada di tangan pemimpin. Dari pernyataan diatas, dapat dikatakan bawahan Cuma menerima segala keputusan walaupun ada saran dan kritik yang diberikan bawahan, hal ini tidak memberikan tambahan pertimbangan pada pimpinan dalam memberikan keputusan.

Hal yang sama dinyatakan oleh Kaur keuangan desa Sekungkung, yang menyatakan :
“Saya sering memberikan masukan untuk pelatihan dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rapat, namun kadang tidak diterima. Namun hal itu tidak memberikan kemosorotan dalam bekerja”.
(Hasil wawancara dengan Bapak Aprianto, kaur Keuangan pada hari sabtu tanggal 25 Juli 2020 pukul 14.00 Wib).

Dari jawaban diatas dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin masih belum menerima semua saran dan terkadang masih mengambil keputusan sendiri dengan cepat dan menentukan sendiri apa saja kegiatan yang akan dilaksanakan. Walaupun ada kegiatan hanya sekedar hal yang penting dan bermanfaat yang disetujui, hal ini ditunjukkan cuma kegiatan komputer yang dilakukan oleh para perangkat desa. Semakin sedikit kegiatan dan pelatihan yang dilakukan oleh bawahan maka semakin tidak optimal pula pelayanan publik yang akan diberikan kepada masyarakat.

Hal ini juga dikonfirmasi oleh Kades, yang menyatakan:

“Seperti saya katakan tadi, saya sudah memberikan pelatihan tiap tahun untuk perangkat desa, seperti komputer. Tidak saya terima semua saran karena kadang anggaran tidak mencukupi, yang saya setuju yang berguna saja seperti komputer”.
(Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 10.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020).

Dari jawaban semua informan diatas nampaklah bahwa dalam keputusan masih dalam tangan pimpinan walaupun sudah diberikan saran yang baik. Hal ini menandakan bahwa sikap kemaha-tahuan masih melekat pada pimpinan. Pemimpin yang seperti ini masih percaya bahwa keputusan nya selalu baik untuk bawahan walaupun belum tentu baik dan berguna bagi bawahan. Walaupun demikian, bawahan yang layak “diposisikan” sebagai anak menerima saja tanpa ada perlawanan yang lebih lanjut atas kritik atau saran yang diberikan.

Jarang Memberikan Bawahan Kesempatan Untuk Mengambil Keputusan Sendiri.

Seorang pemimpin dikatakan bijaksana apabila mempunyai sifat *open-minded* dan mampu memberikan bawahan untuk memberanikan diri mengambil keputusan sendiri demi kemajuan bersama. Bawahan yang mampu mendapatkan kepercayaan oleh pemimpin dalam mampu mengambil keputusan sendiri, merupakan bawahan yang akan berkembang secara pesat dan mempunyai kemampuan yang mumpuni dalam mengerjakan pekerjaannya dan mampu mengambil langkah yang baik dalam setiap langkahnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bapak Sekdes Sekungkung dengan pertanyaan, apabila ada hal yang mendesak dan darurat sedangkan pimpinan tidak ada ditempat dan tidak bisa dihubungi, apakah bapak sebagai bawahan berani mengambil keputusan sendiri tentang kebijakan yang di ambil untuk kepentingan bersama atas nama pimpinan? Kalau ada, apa contohnya?, Beliau menjawab:

“Saya tidak pernah mengambil keputusan sendiri karena masih ada pimpinan. Kemudian juga tidak berani karena saya cuma punya kewenangan dibagian administrasi saja. Kalaupun ada keputusan yang mendesak namun pimpinan tidak ada di tempat saya akan menelpon atau menghubungi beliau untuk membantu membuat keputusan atas dasar persetujuan beliau. Serta menanyakan bagaimana memecahkan masalahnya”. (Hasil wawancara dengan Bapak Maikal Helen, S.PdI pukul 12.30 Wib hari Selasa tanggal 7 Juli 2020)

Kemudian, pertanyaan sama diberikan kepada bapak Kaur perencanaan, yang menyatakan tidak berani mengambil resiko dan itu bukan kewenangan yang bisa diamabilnya. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan bapak Kadus 2, bapak Jondriadi, yang menyatakan bahwa masih ada pimpinan yang masih harus memberikan keputusan.

Dari beberapa informasi diatas, dapat dikatakan tidak satupun bawahan yang berani mengambil keputusan. Hal ini didasarkan kepada tidak adanya kewenangan dari pimpinan. Kemudian para bawahan tidak berani mengambil resiko dan merasa bukan kewenangan mereka untuk melakukan hal itu. Dari budaya sikap tidak adanya inisiatif yang diberikan kepada bawahan dari pimpinan, membuat mereka tidak berani mengambil keputusan

Kemudian juga hal ini dikonfirmasi oleh Kades Desa Sekungkung yang menyatakan:

“Saya jarang memberikan bawahan membuat keputusan sendiri, karena pertama saya takut dampaknya nanti ke saya, contohnya dalam keuangan. Saya harus pastikan dulu untuk apa. Kemudian kalau ada masalah administrasi saya kadang

bertanya dulu apa kendalanya dan memberikan mandate apabila hal itu bisa dilakukan oleh bawahan saya, namun kalau masalahnya berat saya tidak memberikan mandate itu”.

(Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 10.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020).

Dari jawaban informan dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin masih belum memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan karena dampak dari keputusan akan kembali kepada pimpinan. Hal ini memberikan dampak ketidakmandirian bawahan dan tidak optimalnya pelayanan pada masyarakat. Hal ini juga ditunjukkan dalam penelitian Panangaran Ritonga (2008) yang menyebutkan tipe manajemen dengan budaya paternalistik akan mengurangi inisiatif bawahan dalam mengemukakan pikiran, gagasan, dan ide. Setiap keputusan juga berada ditangan pimpinan walaupun disaat mendesak sekalipun. Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

Jarang Memberikan Bawahan Kesempatan Untuk Mengambil inisiatif Sendiri.

Pengertian inisiatif menurut Suryana (2006) mengandung makna bahwa inisiatif adalah suatu kemampuan dalam menemukan peluang, menemukan ide, mengembangkan ide serta cara-cara baru dalam memecahkan suatu problema (*thinking new things*). Terkait hal ini, seorang pemimpin yang baik harus mampu memberikan peluang bawahan untuk berinisiatif agar mereka mampu mengembangkan diri sehingga mempunyai kompetensi yang handal pada pekerjaannya. Namun, hal ini berbeda dari pandangan pemimpin yang paternalistik, yakni masih mengarahkan para bawahan. Untuk mengetahui bagaimana pemimpin paternalistik memberikan bawahan untuk berinisiatif, maka dikembangkanlah pertanyaan, ketika bapak punya ide untuk melakukan suatu kegiatan, apakah bapak selalu memberitahukan kepada pimpinann bapak? Dan bagaimana tanggapan beliau?. Adapun tanggapan para informan seperti Hasil wawancara dengan Bapak Toni Hardin, Mk yang menyatakan saran yang diterima dengan baik oleh pimpinan, Kemudian, pertanyaan sama diberikan kepada bapak Kaur perencanaan, Bapak Lonny boy, A.Md dan bapak Kadus 2, Bapak Jondriadi dengan jawabannya adalah beliau memberikan masukan, namun kadang ada yang diterima ada yang tidak oleh pimpinan.

Dari jawaban informan dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin masih menerima inisiatif setiap bawahan namun setiap keputusan untuk semua kegiatan berada di tangan pimpinan. Pimpinan membuat keputusan berdasarkan kebutuhan dan inisiatif yang diambil berdasarkan kebutuhan dari bawahan itu sendiri. Kemudian juga hal ini dikonfirmasi oleh Kades Desa Sekungkung yang menyatakan:

“Dalam rapat, saya sering menanyakan kegiatan apa yang ingin dikuasai oleh perangkat desa, namun kebanyakan perangkat desa kadang tidak memiliki waktu penuh untuk melaksanakannya, makanya kadang saya mengajurkan kegiatan yang tidak memberatkan saja seperti mengikuti sosialisasi.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli pukul 10.30 Wib hari Rabu tanggal 8 Juli 2020).

Dari jawaban informan dapat diinterpretasikan bahwa pemimpin memberikan inisiatif namun tidak dibarengi dengan pemberian kewenangan secara penuh untuk mengambil keputusan. Hal ini didasari karena pemimpin masih ingin mengatur segala sesuatu setiap kebijakan yang ada. Hal lain yang nampak juga apabila pemimpin memberikan inisiatif

maka bawahan akan merasa terbebani dalam melaksanakannya sehingga pencapaian suatu keputusan tidak akan optimal.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan enam indikator penelitian yang diujikan tentang budaya *paternalisme* terhadap birokrasi pelayanan publik, maka dapat disimpulkan, yaitu:

1. Pemimpin masih menganggap bawahan perlu diarahkan. Hal ini nampak dari setiap pengaturan birokrasi pelayanan masih terus diatur segala aspek oleh pimpinan. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya kepanitian yang diurus langsung oleh pimpinan, bahkan dalam kegiatan pelatihan juga beliau yang menentukan siapa saja yang akan mengikuti.
2. Sikap *over-protective* dapat ditandai dengan tidak memberikan bawahan hal yang memberatkan, contoh nya pada kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan membiarkan para bawahan yang mempunyai kepentingan lain atau sibuk sehingga masih itu itu saja orang yang mengerjakannya suatu kegiatan orangnya sedikit dan tetap itu saja walaupun kegiatan yang dilaksanan berjalan dengan tepat waktu dan lancar.
3. Pimpinan masih belum memberikan keleluasan dalam meningkatkan kreatifias hal ini dapat dilihat dari kegiatan yang dilaksanan masih dalam koridor yang biasa saja dan tidak terlalu mengembangkan sumber daya bawahan.
4. Pimpinan masih tidak memberikan keluasaan pada bawahan untuk memberikan masukan hal ini ditemukan dalam penelitian yakni ditandai dengan banyak masukan yang terealisasi
5. Pimpinan masih tidak terlalu menerima kritikan dan saran yang diberikan sehingga setiap keputusan pimpinan yang masih memutuskan.
6. Inisatif setiap bawahan tidak bisa diterima langsung oleh pimpinan karena harus menyesuaikan dengan kebutuhan dilapangan. Hasil temuan penelitian menunjukkan pimpinan masih belum menerima, tetap mengatur segala sesuatu sesuai dengan keinginannya.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih kepada STIA Nusantara Sakti Sungai Penuh yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menyelesaikan jurnal ini dan LPPM STIA Nusantara Sakti Sungai Penuh yang telah memberikan kesempatan untuk publish jurnal di OJS Jurnal Administrasi Nusantara (JAN), serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu dalam jurnal ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto. 2001. *Budaya Paternalisme dalam Birokrasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Agus Dwiyanto. 2006. *Mewujudkan Good Governace Melayani Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Emzir, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ernia Duwi Saputri, *Analisis Pelayanan Publik Pemerintahan Desa Tlanak Kecamatan Kedungpring Kabupaten Lamongan*. Jurnal Nasional. Terbitan IKIP PGRI BOJONEGORO
- Farera Erlangga, dkk. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang*. Jurnal Nasional. Terbitan Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
- Kartono, kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah kepemimpinan abnormal itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kamus besar bahasa Indonesia. 1997. *Edisi kedua*. Jakarta: Balai pustaka
- Lexy J. Moleong. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Erlangga
- Litjan Poltak Sinambela, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulder, Niels. 1985. *Pribadi dan Masyarakat Jawa*. Jakarta: Sinar Harapan
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi. 2007. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Rintonga, Pangadaran. 2018. *Pengaruh budaya Paternalistik dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisi anggaran dan kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara* Published Thesis. Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- STIA-NUSA. 2018. *Buku Pedoman Penulisan Proposal Penelitian, Skripsi dan Buku Konsultasi*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Nusantara Sakti, Sungai Penuh.
- <https://inspirasi2016.wordpress.com/2016/01/16/ birokrasi-dan-pelayanan-publik/> 16.14 02-04-2017