



**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN
APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR DINAS PENDIDIKAN
DAN KEBUDAYAAN KOTA PRABUMULIH**

JURNAL

YULMARDI, EBING KARMIZA

ABSTRAK

Yulmardi. Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Aparatur Sipil Negara Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Aparatur Sipil Negara Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Adapun metode yang digunakan menggunakan metode kualitatif dengan teknik penumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Otoriter. kepemimpinan Kepala Dinas di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih tidak bersifat otoriter. Indikasi sentralisasi tidak terlihat, terjadi komunikasi dua arah yang terbuka, tidak ada ketegasan yang berlebihan dalam memberi sanksi, dan pengambilan keputusan tidak terburu-buru. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan mendukung ini memberikan motivasi bagi para pegawai untuk berkinerja lebih baik dan meningkatkan pelayanan aparatur sipil negara di kantor tersebut. Partisipatif. Kepemimpinan partisipatif belum sepenuhnya terlaksana di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Kurangnya kreativitas, inovasi, dorongan, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai menjadi indikasi bahwa ada perluasan peran kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan aparatur sipil negara. Diperlukan komitmen dan dukungan lebih lanjut dari Kepala Dinas untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan termotivasi. Delegatif. kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih adalah dengan gaya delegatif yang terlihat dari pendelegasian wewenang, pengutamaan kebebasan dengan tanggung jawab, dan kepercayaan yang tinggi pada pegawai. Gaya kepemimpinan ini memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan berkontribusi aktif dalam meningkatkan kinerja pelayanan aparatur sipil negara di Kantor Dinas tersebut.

Kata Kunci: Peran, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara selanjutnya disingkat ASN mengamanatkan bahwa untuk mewujudkan ASN yang sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sebagai wujud pelaksanaan amanat Undang – Undang ASN perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi partai politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme disamping tugas pokok dalam menyelenggarakan pelayanan publik masyarakat. ASN dituntut untuk mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu juga perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan diri, mempertanggung jawabkan kinerjanya dan mengacu pada merit sistem dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat secara efektif dan efisien, diperlukan kinerja andal dari penyelenggara pelayanan publik. Untuk mencapai kinerja andal, dibutuhkan adanya integritas, profesional, netral dan bebas dari tekanan apapun serta bersih dari adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai honorer lainnya yang bekerja sebagai abdi negara memiliki tugas dan tanggung jawab yang penting bagi organisasi instansi Republik Indonesia. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian dari reformasi birokrasi memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara. Salah satu cara meningkatkan kapasitas ASN adalah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagaimana diamanatkan pada pasal 70 ayat 2 dalam Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). (Widi Asih & Bachtiar, 2017).

Tugas pegawai yang bekerja dalam organisasi pemerintah sangat menentukan berhasil tidaknya mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan selalu mengevaluasi dan melakukan serangkaian perbaikan kinerja serta harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif agar kinerja selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Terkait kinerja pegawai Rotinsulu dan Hartono (2015) pada penelitiannya menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai baik

perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Majunya suatu perusahaan atau instansi dapat dilihat dari tingkat kinerja pegawai di organisasi atau perusahaan tersebut karena kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dilakukan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal dalam sebuah instansi, membutuhkan beberapa faktor yang mendukung diantaranya yaitu kepemimpinan dan disiplin yang tinggi yang harus dimiliki setiap pegawai.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan, atasan melakukan tugasnya dibantu dengan atasan yang lain serta bawahannya. Keberhasilan pemimpin melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi (Sulaeman, 2019). Selanjutnya setiap pegawai yang terlibat dalam tingkah laku yang tidak tepat harus diperlakukan dan diberikan hukuman yang sesuai. Kunci untuk disiplin yang baik yaitu mengkomunikasikan peraturan sejak awal. Faktor ini bisa menjadi penentu tercapainya tujuan organisasi (Sugiarti, 2018).

Instansi pemerintah selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk masyarakat. Kinerja pegawai instansi akan meningkat jika didukung oleh perangkat sumber daya manusia, salah satu cara yang ditempuh adalah dilakukan analisis terhadap beban kerja yang diberikan kepada setiap individu pegawai. Hal ini penting untuk dilakukan agar dapat menciptakan suasana kantor yang menyenangkan. Tentunya setiap instansi pemerintah mengharapkan kinerja instansinya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia didalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pimpinannya.

Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dapat digerakan kearah yang sama. Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan perusahaan, setiap manajer atau pimpinan perusahaan tersebut memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang termasuk dalam sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan dengan keadaan tersebut atasan harus bisa memahami setiap kepribadian bawahannya. Perubahan lingkungan organisasi semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Pemimpin adalah panutan dalam organisasi, oleh karena itu perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu memimpin itu sendiri.

Menurut Hanafi, dkk (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya pemimpin merupakan gaya yang digunakan oleh pemimpin untuk dapat mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk didalamnya sumber daya manusia. Dari pembahasan tersebut, seorang pemimpin harus dapat 4 memahami tipe gaya

kepemimpinan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi yang dipimpinnya, sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dengan organisasi maka akan berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai, sehingga secara signifikan bisa meningkatkan kinerja pegawai (Hanafi dkk, 2018).

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh – sungguh terhadap anggota dilingkungannya. Hal ini diperlukan agar anggota merasa diperhatikan oleh pimpinan atau atasannya sehingga timbul rasa terkesan pada atasan yang dapat membuat anggota menjadi disiplin dalam berkerja. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Sukarno Marzuki (2002:27) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing – masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan.

Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Kepemimpinan pada intinya merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini menekankan pada kalimat mempengaruhi orang lain, yang didalamnya terkandung unsur hubungan, proses, dan kegiatan. Dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin perlu menggunakan berbagai cara. Cara-cara tersebut biasanya diwujudkan dengan memberi petunjuk, mengarahkan, dan membina dalam melakukan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepemimpinan dinyatakan sebagai usaha menggunakan gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan.

Tentu problem ini memerlukan sanksi yang tegas dari pimpinan lembaga. Kemudian problem lainnya yaitu adanya penurunan kinerja pegawai dari sisi kualitas dan kuantitas, kurangnya motivasi kerja pegawai dalam bekerja, kualitas kerja pegawai belum sesuai harapan, penyelesaian kerja yang lamban dan tidak tepat waktu sebagaimana mestinya, dan tidak adanya reward atau prestasi bagi pegawai yang rajin dan berprestasi. Kemudian dari hasil observasi yang peneliti lakukan tanggal 25 Februari tahun 2023 bahwa masih ada pegawai yang tidak menyelesaikan tugasnya tepat waktu, kemudian masih ada pegawai yang datang terlambat serta ada sebagian pegawai yang keluar di jam kerja dan tidak ada teguran langsung dari pimpinan. Tentu dari hasil observasi ini menandakan bahwa pegawai di Dinas Pendidikan masih lemah dalam disiplin kerja kemudian kurangnya ketegasan dari pemimpin, yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai.

Dari pemaparan di atas dan berdasarkan hasil wawancara di atas yang mempertegas bahwa adanya penurunan kinerja pegawai. Maka dari dasar permasalahan tersebutlah peneliti ingin melakukan penelitian berjudul **“Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Aparatur Sipil Negara Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih”**

LANDASAN TEORI

Pengertian Kepemimpin

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. 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. Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Miftah Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah

mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) “Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda 15 terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.” Kartono (2008:34) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Herujito (2006:188) mengartikan gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sedangkan menurut Supardo (2006:4), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang

mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

Handoko (2001) mengemukakan tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan yakni :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Pemimpin mengatur bawahan dengan memberikan pengarahan-pengarahan dan motivasi kerja sehingga para karyawan dapat bekerjasama dengan atasan untuk mewujudkan tujuan bersama. Kesiapan para karyawan dalam menerima perintah dan pengarahan dari pimpinan dipengaruhi berdasarkan seberapa besar kedekatan antara karyawan dan pemimpin dimana karyawan membantu pemimpin dalam proses pengambilan keputusan meskipun pengambilan keputusan sendiri ditentukan oleh pemimpin dan membantu proses kepemimpinan dapat berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan karyawan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan dalam pengambilan keputusan keputusan terletak di tangan pemimpin sehingga karyawan tidak memiliki peranan di dalam menentukan kebijakan yang ada. Para karyawan tidak dapat memberikan ide atau gagasannya dalam proses pengambilan keputusan secara langsung.
3. Kepemimpinan menyangkut pengaruh terhadap anggota kelompok. Pemimpin tidak hanya dapat memberikan perintah kepada para karyawan tetapi juga pemimpin harus dapat melaksanakan perintahnya. Seorang pemimpin sangat berpengaruh di dalam organisasi, begitu juga karyawan. Jika di dalam organisasi tidak ada salah satu dari pelaksana organisasi, maka dapat dipastikan organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan sesuai tujuan yang ditentukan. Karyawan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pengawasnya agar para karyawan dapat lebih bertanggung jawab atas keputusan yang ada. Dari ketiga implikasi tersebut diatas, Handoko (2001) menyimpulkan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yang umumnya di pakai dalam organisasi yaitu: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Gaya Kepemimpinan Bebas

Menurut Mifta Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Mifta Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otoriter sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan

otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuantujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut

Sudarwan Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

- 1) Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang
- 2) Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.
- 3) Kepemimpinan Delegatif. Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif.

Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi Menurut Robbins (2006), budaya perusahaan merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sondang (2006) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai persepsi yang sama dikalangan anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan sehingga tercipta kesepakatan bersama. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu sistem dari makna bersama.

Menurut Robbins (2006), peran atau fungsi budaya didalam suatu organisasi adalah:

- a. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Fungsi budaya yang lainnya pada organisasi, menurut Tika (2006) yaitu sebagai pola perilaku, yang berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi

sosial dan juga sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya. Budaya organisasi dapat diukur melalui karakteristik-karakteristik yang nampak dalam sebuah organisasi.

Robbins (2006) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (Inovation and risk taking), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detil (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (Aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (Stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Miller (1987), yang menyebutkan bahwa ada delapan nilai yang menjadi karakteristik budaya perusahaan, yaitu:

- a. Asas Tujuan, yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan.
- b. Asas Konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas Keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah dilakukan.
- d. Asas Kesatuan, yaitu suatu sikap perusahaan tentang keadilan dan pemihakan terhadap karyawan dan kelompok karyawan.
- e. Asas Prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.
- f. Asas Empirik, yaitu sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas Keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar karyawan dalam perusahaan.
- h. Asas Integritas, yaitu sejauh mana perusahaan mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dimensi Budaya Organisasi

Denison dalam Sobirin, (2007:194), diungkapkan bahwa Denison mengaitkan budaya dengan efektivitas organisasi, dengan penjelasan secara teoritik bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh empat faktor sebagai berikut:

- a. Fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan para anggota organisasi.
- b. Fungsi dari kebijakan dan praktik organisasi.
- c. Fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.
- d. Fungsi dari hubungan antara nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi, kebijakan dan praktik organisasi serta lingkungan organisasi.

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, Denison selanjutnya mengemukakan adanya empat dimensi budaya organisasi yang terkait dengan tingkat efektivitas organisasi. Keempat dimensi budaya tersebut adalah:

- a. **Involvement** Merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (Anggota Organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui mekanisme informal dan struktur formal organisasi.
- b. **Consistency** Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas melalui integrasi normatif yang direfleksikan dalam kecocokan antara ideology dengan praktik sehari-hari dan tingkat predictability system organisasi.
- c. **Adaptability** Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui tingkat fleksibilitas kondisi internal organisasi dan fokus organisasi terhadap aspek eksternal.
- d. **Mission** Dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi, dalam hal ini yang dimaksud dalam mission adalah komitmen atau keteguhan anggota organisasi terhadap suatu misi (Mission) yang merupakan pengejawantahan dari sebuah nilai-nilai yang dibangun oleh suatu perusahaan. Dimensi ini mempengaruhi efektivitas organisasi melalui pemaknaan yang dilakukan oleh anggota organisasi (pegawai/karyawan) terhadap eksistensi organisasi dan arah kebijakan organisasi.

Dalam penelitian ini penulis memilih karakteristik budaya organisasi menurut Denison untuk digunakan sebagai indikator dalam melakukan pengukuran terhadap budaya organisasi. Hal ini dikarenakan penjelasan yang lebih mendalam jika dibandingkan dengan karakteristik budaya perusahaan menurut pendapat lain. Budaya organisasi meliputi/terdiri dari (McShane & Glinow, Ann. 2008:261) adalah:

- 1) **Budaya pengendalian** Bagaimana peran eksekutif senior dalam memimpin organisasi, tujuan dari budaya ini adalah untuk mengendalikan semua karyawan (McShane & Glinow, Ann. 2008:261). Budaya pengendalian meliputi:

- a) Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja
 - b) Eksekutif senior menerima manfaat khusus yang tidak tersedia bagi karyawan lain
 - c) Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan
 - d) Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan
 - e) Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak
 - f) Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya dibawah kendali
- 2) Budaya kinerja Mengukur nilai kinerja setiap individu maupun organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien (McShane & Glinow, Ann. 2008:262). Budaya kinerja meliputi:
- a) Perusahaan selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya
 - b) Karyawan secara terus-menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif
 - c) Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya.
 - d) Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak
 - e) Karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu
 - f) Karyawan untuk mengeluarkan 110 persen untuk mencapai kinerja puncaknya
- 3) Budaya hubungan Yang berkaitan dengan pemeliharaan hubungan komunikasi, kerjasama, dan saling bertukar pendapat maupun saran (McShane & Glinow, Ann. 2008:262). Budaya hubungan meliputi:
- a) Karyawan selalu bekerja bersama dengan baik dalam tim
 - b) Karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan
 - c) Perusahaan bekerja dengan keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia
 - d) Perusahaan menyediakan bimbingan konseling untuk para karyawan.
 - e) Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan
 - f) Selalu mendengarkan konsumen dan merespon secara cepat pada kebutuhan konsumen
- 4) Budaya responsive Budaya yang menilai kemampuan untuk menjaga perbaikan dengan lingkungan luar mencakup persaingan dan mendapatkan peluang (McShane & Glinow, Ann. 2008:262). Budaya responsive meliputi:
- a) Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru
 - b) Perusahaan sedang berada dipuncak dari inovasi baru dalam industri
 - c) Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar
 - d) Perusahaan dimana perusahaan selalu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di pasar.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan. Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang lain dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dapat berarti pula menggambarkan keadaan secara menyeluruh baik itu lingkungan, manusia, dan proses kerja sebagaimana adanya. Dengan demikian laporan penelitian ini akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, video, dokumen pribadi, dan dokumen lainnya. Sehingga peneliti akan berusaha melakukan interpretasi terhadap fakta yang ditemui di lapangan. Menurut Sugiyono (2012: 1) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian ini cenderung mengedepankan proses, oleh karena itu penelitian ini menganalisis bagaimana gambaran aktual tentang Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Aparatur Sipil Negara Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih

HASIL PENELITIAN

Uraian mengenai peran kepemimpinan Kepala Dinas dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Otoriter: Kepemimpinan Kepala Dinas di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih tampaknya tidak bersifat otoriter. Tidak terlihat tanda-tanda dominasi atau sentralisasi kekuasaan yang berlebihan. Fokus utama terletak pada komunikasi dua arah yang terbuka antara atasan dan bawahan. Ketegasan dalam memberikan sanksi juga tidak berlebihan dan pengambilan keputusan dilakukan dengan penuh pertimbangan. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif ini mendorong motivasi di kalangan para pegawai untuk berkinerja lebih baik. Kepemimpinan yang mendukung semacam ini juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh ASN di Kantor Dinas tersebut.
2. Partisipatif: Meskipun ada aspek positif dalam pendekatan kepemimpinan, namun terdapat kekurangan dalam hal penerapan kepemimpinan partisipatif di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Kreativitas, inovasi, dorongan, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai tampak kurang berkembang. Hal ini mungkin menjadi indikasi bahwa terdapat ruang untuk memperluas peran kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja dan semangat kerja pegawai. Dalam konteks ini, Kepala Dinas perlu lebih berkomitmen dan memberikan dukungan yang lebih kuat untuk

mengimplementasikan pendekatan kepemimpinan partisipatif. Dengan menerapkan pendekatan ini, diharapkan akan tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif, kolaboratif, dan termotivasi.

3. Delekatif: Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih cenderung bersifat delekatif. Hal ini tercermin dalam tindakan pendelegasian wewenang kepada pegawai, memberikan kebebasan dengan tanggung jawab, dan memberikan kepercayaan yang tinggi kepada para bawahan. Pendekatan kepemimpinan seperti ini memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan ASN di Kantor Dinas tersebut. Gaya kepemimpinan delekatif dapat memotivasi para pegawai untuk merasa memiliki tanggung jawab dan mengambil inisiatif dalam peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan.
4. Faktor Pendukung:
 - a. Kepercayaan Tinggi Pemimpin kepada Pegawai: Adanya kepercayaan yang tinggi dari Kepala Dinas kepada pegawai menjadi faktor penting yang mendukung peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pelayanan aparatur sipil negara di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Kepercayaan ini memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi, mengambil tanggung jawab, dan berkontribusi secara lebih aktif.
 - b. Pembagian Tugas sesuai Tupoksi: Pembagian tugas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab (tupoksi) masing-masing pegawai membantu dalam mengklarifikasi peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini menghindari kebingungan dan tumpang tindih dalam pekerjaan, serta memastikan bahwa setiap pegawai dapat fokus pada tugas yang sesuai dengan kompetensinya.
 - c. Pertanggungjawaban Pegawai: Adanya mekanisme pertanggungjawaban pegawai terhadap kinerja mereka sendiri menjadi dorongan yang positif. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.
5. Faktor Penghambat:
 - a. Ketegasan dan Sanksi yang Kurang: Kurangnya ketegasan dalam menegakkan aturan dan sanksi yang kurang memberikan sinyal kepada pegawai mengenai konsekuensi dari kinerja yang tidak memadai. Hal ini bisa mengurangi insentif untuk meningkatkan kinerja dan berinovasi.
 - b. Lemahnya Motivasi untuk Berinovasi: Kurangnya dorongan untuk berinovasi dan mencari solusi baru dapat membatasi perkembangan kreativitas dan kemajuan dalam pelayanan. Tanpa motivasi yang cukup, pegawai mungkin cenderung mempertahankan cara kerja yang sudah ada tanpa mencoba hal-hal baru.

Secara keseluruhan, kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih memiliki beberapa aspek positif seperti pendekatan inklusif dan otoritatif yang seimbang. Namun, terdapat potensi untuk memperkuat elemen partisipatif dan lebih lanjut memanfaatkan gaya delekatif dalam rangka menciptakan

lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja pelayanan Aparatur Sipil Negara di Kantor Dinas tersebut.

KESIMPULAN

Peran Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Aparatur Sipil Negara Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih

1. Otoriter. kepemimpinan Kepala Dinas di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih tidak bersifat otoriter. Indikasi sentralisasi tidak terlihat, terjadi komunikasi dua arah yang terbuka, tidak ada ketegasan yang berlebihan dalam memberi sanksi, dan pengambilan keputusan tidak terburu-buru. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan mendukung ini memberikan motivasi bagi para pegawai untuk berkinerja lebih baik dan meningkatkan pelayanan aparatur sipil negara di kantor tersebut.
2. Partisipatif. Kepemimpinan partisipatif belum sepenuhnya terlaksana di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Prabumulih. Kurangnya kreativitas, inovasi, dorongan, motivasi kerja, dan loyalitas pegawai menjadi indikasi bahwa ada perluasan peran kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan aparatur sipil negara. Diperlukan komitmen dan dukungan lebih lanjut dari Kepala Dinas untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan termotivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Mujiati, Sriathi. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- B. Uno, Hamzah. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta : Bumi. Aksara.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Dessler, Gary. 1997. *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Benyamin. Molan. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallind.
- Engkoswara. 1986. *Kecenderungan kehidupan di Indonesia menjelang tahun 2000 dan implikasinya terhadap sistem pendidikan*. Jakarta : Intermedia
- Hakim, Lukman dan Armia, Chairuman. 2009. *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Media Ekonomi Publishing.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*.

Jakarta: Bumi Aksara

Husaini Usman. 2009. *Motivasi Dalam Bekerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Jakarta : Buku kedua

Moleong, Lexy J, 2007 . *Metode Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Morgan, C.T. and King, R.A. 1986. *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.

Mulyana, Dedy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasana, Dedi. 2012. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Prawirosentono, Suyadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE

Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.

Whitmore, John. 1997. *Coaching Performance*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama