

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

ISSN : 2443-1214

Pengelolaan Dan Pengembangan Karir Tenaga Pendidik Dalam Organisasi
(Erwin Putubasai, Asmaria, M. Fikri Akbar)

Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat
(Robi Romansyah, Agus Purnomo, Edward Antony)

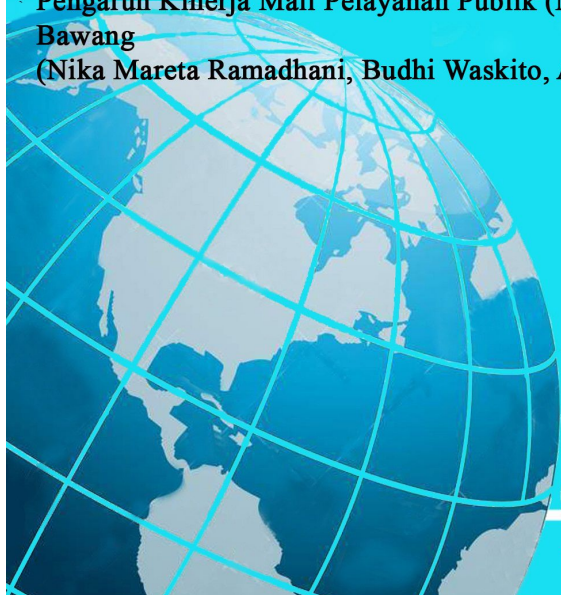
Implementasi Kebijakan Nomor 19 Tahun 2009 Tentang Pengendalian Mutu Audit Pada Inspektorat Kabupaten Way Kanan
(Ida Farida, Malik)

Implementasi Peraturan Bupati Way Kanan Nomor 48 Tahun 2018 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Bagian Humas Dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan
(I Yuda Karisma, Ade Iskandar)

Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kabupaten Lampung Utara
(Reta Ramadayanti, Ani Heryani, Masayu Nila Juwita)

Pengaruh Faktor Intrinsik Dan Faktor Ekstrinsik Terhadap Motivasi Pegawai Di Kecamatan Metro Pusat Kota Metro
(Saeful Ramadhan Sobandi, Akhmad Suharyo, Azima Dimiyati)

Pengaruh Kinerja Mall Pelayanan Publik (MPP) Terhadap Kualitas Pelayanan Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang
(Nika Mareta Ramadhani, Budhi Waskito, Agustuti Handayani)



Vol. 6 No. 1 Agustus 2020

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 6 No. 1 Agustus 2020

DAFTAR ISI

Pengelolaan dan Pengembangan Karir Tenaga Pendidik Dalam Organisasi (Erwin Putubasai, Asmaria, M.Fikri Akbar)	1-7
Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat (Robi Romansyah, Agus Purnomo, Edward Antony)	8-22
Implementasi Kebijakan Nomor 19 Tahun 2009 Tentang Pengendalian Mutu Audit Pada Inspektorat Kabupaten Way Kanan (Ida Farida, Malik)	23-33
Implementasi Peraturan Bupati Way Kanan Nomor 48 Tahun 2018 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Bagian Humas Dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Way Kanan (Iyuda Karisma, Ade Iskandar)	34-42
Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kabupaten Lampung Utara (Reta Ramadanti, Ani Heryani, Masayu Nila Juwita)	43-52
Pengaruh Faktor Intrinsik Dan Faktor Ekstrinsik Terhadap Motivasi Pegawai Di Kecamatan Metro Pusat Kota Metro (Saeful Ramadhan Sobandi, Akhmad Suharyo, Azima Dimiyati)	53-62
Pengaruh Kinerja Mall Pelayanan Publik (MPP) Terhadap Kualitas Pelayanan Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang (Nika Mareta Ramadani, Budhi Waskito, Agustuti Handayani)	63-72

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 6 No. 1 Agustus 2020

Pembina

Prof. Dr. Ir. M. Yusuf S. Barusman, MBA

Penanggung Jawab

Dr. Ida Farida, M.Si.

Ketua Penyunting

Dr. Malik, M.Si

Penyunting Ahli

Prof. Dr. Yulianto, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Supriyanto, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. Akhmad Suharyo, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. Nur Efendi, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Jamal, M.Si (FISIP-UHO)

Penyunting Pelaksana

Refly Septiawan, S.A.P., M.Si.

Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si.

Desi Wahyuni, S.A.P.

Tata Usaha

Winda, S.E.

Penerbit

Universitas Bandar Lampung

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Alamat Redaksi

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Kampus B Jln. Z.A. Pagar Alam No. 89 Labuhan Ratu – Bandar Lampung 35142

Telp: (0721) 789825, Fax: (0721) 770261, E-mail: Pascasarjana@ubl.ac.id

**GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN TUMIJAJAR KABUPATEN TULANG
BAWANG BARAT**

OLEH:

ROBI ROMANSYAH, MAHASISWA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI,
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

AGUS PURNOMO, DOSEN MAGISTER ILMU ADMINISTRASI,
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

EDWARD ANTONY, DOSEN MAGISTER ILMU ADMINISTRASI,
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

ABSTRACT

The problems in this study are: (1) How to apply the leadership style of Camat in improving the performance of employees in Tumijajar Sub-district of West Tulang, (2) What aspects support and inhibit the application of style The leadership of Camat in improving the performance of employees in the district office of Tumijajar regency of West Garlic, (3) What aspects have been and should be implemented in addressing the constraints/problems of applying the leadership style of Camat in order Improving employee performance in Tumijajar sub-district of West Tulang. The research methods used in this study are using qualitative research types with descriptive analytical methods. The use of this method is to examine and describe qualitatively, how to apply the leadership style of Camat in improving the performance of employees in Tumijajar Sub-district of West Tulang. All data are obtained directly from the informant in the field using interviews and observation techniques, according to the research objectives. The results showed that the application of the leadership style of Camat in improving the performance of employees in Tumijajar Sub-district Office of West Onion, through the dimensions (1) Telling (high duty and low relations), (2) Selling (task High and high Relationships), (3) Participating (High relationship and low-duty), (4) Delegating (relationships and low-duty), all have been implemented in accordance with existing situations and conditions, but not optimal because of the lack of resource capabilities Human beings, (staff) in understanding leadership styles conducted by leaders, although the often-applied leadership styles are tailored to existing job conditions and employees are still given the opportunity to innovate in carrying out tasks Provided by the leadership so that they are more in charge of carrying out the tasks they are charged

Keywords: leadership style, performance, officers.

A. Pendahuluan

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh

perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada

keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut.

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Secara umum, pegawai merupakan orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan tugas pokok organisasi (Nawawi, 2010:13). Guna mencapai tujuan organisasi diperlukan Sumber daya manusia atau pegawai berkualitas yang mampu menyumbangkan segenap daya upaya dalam rangka melayani kebutuhan publik dan memajukan organisasi, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berharga bagi instansi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menjadi modal utama dalam suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Demikian halnya dengan Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, untuk mewujudkan tujuan instansi tidak semudah membalikkan telapak tangan dan tentu tidak lepas dari peran serta pegawai, mengingat ujung tombak pelaksana pencapaian organisasi tersebut adalah pegawai.

Kepemimpinan yang efektif haruslah memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua

pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard (2007:211) mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling* (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan.
2. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan.
3. *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas.
4. *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang

dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman seperti: menjaga nama baik organisasi, menghargai perbedaan pendapat, menjaga suasana kebersamaan, menghargai inisiatif individu dalam melaksanakan tugas, dan berorientasi pada visi dan misi lembaga dalam melaksanakan tugas.

Kemudian dalam mengukur kinerja pegawai, dikemukakan pendapat Kemudian untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini, maka dipakai konsep Dwiyanto (2016:50-51) yang mengemukakan lima indikator yaitu; (1) produktivitas, (2) Kualitas pelayanan/kepuasan masyarakat, (3) responsivitas, (4) tanggung jawab, (5) Akuntabilitas. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dilaksanakan secara efektif, dengan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, kemudian adanya disiplin pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut serta kemampuan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan, merupakan faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, semakin baik gaya kepemimpinan seorang pimpinan dalam menggerakkan organisasi, maka akan semakin baik pula pencapaian target dalam suatu organisasi, sehingga pemimpin

tersebut perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk menggerakkan bawahan atau pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, walaupun dalam suatu organisasi pada dasarnya ada aturan-aturan yang harus diterapkan sebagai namun dalam pelaksanaannya gaya kepemimpinan bisa lebih dominan dalam menggerakkan pegawai tersebut, untuk mencapai terdapat yang telah ditetapkan.

Demikian halnya dengan Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam diharapkan organisasi mencapai target kerja yang baik, dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Namun fenomena yang terjadi dilapangan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat belum efektif, berdasarkan observasi penulis dengan sejumlah pegawai, mengatakan bahwa: (1) terjadi kesenjangan atau hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dan bawahan. (2) Pimpinan terkesan kurang memperhatikan kegiatan pegawainya, (3) kurang terjalin komunikasi yang harmonis, (4) Pimpinan jarang memberikan pengarahan kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas kantor, (5) Pimpinan jarang melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan keputusan yang strategis, (6) tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan masih rendah sehingga

pimpinan jarang mendelegasikan pekerjaan kepada pegawai.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, pegawai juga diindikasikan masih rendah, budaya kejujuran, budaya ketekunan terhadap pekerjaan, serta budaya kedisiplinan kurang membudaya. Misalnya saja pimpinan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengambil inisiatif dan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan, namun pegawai kurang memperhatikan apa yang ditugaskan oleh pimpinan.

Selain itu pimpinan juga kurang dalam memberi penghargaan bagi pegawai yang berprestasi misalnya jika target kerja pegawai tercapai, pimpinan tidak memberikan penghargaan ataupun ucapan yang dapat menjadikan pegawai termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya, terutama bagi pegawai yang berprestasi dan bekerja maksimal. Berdasarkan data yang penulis peroleh dapat diketahui pegawai yang mendapat penghargaan berupa piagam ataupun motivasi dari pimpinan atas kinerja mereka belum ada.

Kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, tersebut menyebabkan kinerja pegawai masih relatif rendah, berdasarkan observasi yang penulis lakukan, kemampuan pegawai dalam bekerja masih rendah, masih ditemukan pegawai

yang kurang memiliki keterampilan, pengetahuan mengenai pekerjaan, berdasarkan data yang penulis peroleh realisasi program kegiatan belum mencapai 100% sesuai target yang ditetapkan.

Penerapan gaya kepemimpinan pada masa Orde Baru, kebanyakan pimpinan menerapkan gaya otoriter, namun seiring dengan perkembangan masa reformasi dianggap kurang sesuai lagi sehingga pada umumnya pimpinan dalam suatu organisasi menerapkan gaya kepemimpinan Demokratis, namun dalam pelaksanaannya pimpinan masa sekarang mengkombinasikan berbagai gaya dalam menerapkan kepada masing-masing pegawai, dan jenis pekerjaan yang dilaksanakan.

Secara empirik bahwa identifikasi masalah yang dapat dikemukakan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum dilaksanakan efektif dan dalam beberapa aspek, yang dapat dilihat dari: kurangnya perhatian atasan terhadap bawahannya, atasan kurang aktif melibatkan pegawai dalam urusan kantor, pimpinan jarang memberikan bimbingan, instruksi, arahan yang mengoptimalkan kemampuan pegawai, pengawasan pimpinan kepada pegawai masih kurang efektif.
2. Gaya Kepemimpinan yang ada di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, seperti (1) *Telling* (tugas tinggi dan hubungan rendah),

- (2) *Selling* (tugas tinggi dan hubungan tinggi), (3) *Participating* (hubungan tinggi dan tugas rendah), (4) *Delegating* (hubungan dan tugas rendah), belum diterapkan secara optimal, gaya kepemimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari belum optimal, bawahan jarang dilibatkan dalam mengambil keputusan, sehingga kinerja pegawai belum sepenuhnya meningkat.
3. Kinerja pegawai masih relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari: masih terdapat beberapa hasil kerja pegawai belum sesuai dengan tujuan organisasi atau rencana yang telah ditetapkan, masih terdapat beberapa pegawai kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pekerjaannya, masih terdapat beberapa pegawai kurang memiliki gagasan ide-ide dalam memecahkan persoalan, dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai lamban terkesan menunggu instruksi atasan, tingkat kehadiran pegawai masih rendah pada tahun 2018 belum mencapai 100%, serta masih ditemukan 2 (dua) program kegiatan belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan judul : *Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja*

Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.
2. Aspek-aspek apa yang mendukung dan menghambat penerapan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.
3. Aspek-aspek apa yang telah dan seharusnya dilaksanakan dalam mengatasi kendala/masalah menerapkan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.

B. Metode Penelitian

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Penggunaan metode ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan secara kualitatif, bagaimana Penerapan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.

Seluruh data diperoleh langsung dari informan di lapangan dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi, sesuai tujuan penelitian yang ingin dicapai.

C. Hasil Penelitian

Beberapa teori yang mendasari penelitian ini adalah teori dari Hersey dan Blanchard (2017:211), mengemukakan bahwa empat gaya kepemimpinan yaitu (1) *Telling* (tugas tinggi dan hubungan rendah), (2) *Selling* (tugas tinggi dan hubungan tinggi), (3) *Participating* (hubungan tinggi dan tugas rendah), (4) *Delegating* (hubungan dan tugas rendah)

a. *Telling* (Tugas Tinggi Dan Hubungan Rendah)

Dalam hal gaya kepemimpinan, maka kemampuan pemimpin merupakan hal yang paling menentukan dalam menentukan gaya yang dikembangkannya sehingga pegawai dapat mengikuti apa yang diinginkan oleh pimpinan tersebut. Sumber daya manusia adalah faktor penentu dari pada keberhasilan suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah pelaksana seluruh kegiatan dalam organisasi, sehingga kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dipersiapkan sesuai kebutuhan yang relevan dengan bidang tugasnya.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses pelaksanaan kebijakan oleh pimpinan, sejak proses perencanaan pelayanan, dan

pelaksanaan pelayanan serta memegang kendali pada pengawasan pelayanan. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia ini, maka pemerintah harus memfokuskan perhatian pada penyediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Sesuai hasil wawancara dengan camat Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat mengemukakan bahwa:

Dalam pelaksanaan tugas, yang paling penting adalah bagaimana pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, menyangkut hubungan pimpinan dan bawahan dianggap kurang penting untuk urusan Dinas, jadi pimpinan selalu memberikan arahan saja kepada pegawai agar mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik sesuai yang diarahkan oleh pimpinan. (wawancara Juni 2019).

Sumber daya yang dimaksudkan adalah kondisi di dalam organisasi yang mendorongnya untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Hal ini menunjukkan bahwa di kalangan sebagian pegawai sudah tertanam komitmen untuk berbuat kebajikan kepada masyarakat. Namun demikian komitmen seperti ini belum tertanam kuat di kalangan sebagian pegawai lainnya. Sejumlah besar pegawai tidak menganggap berbuat kebajikan kepada masyarakat

sebagai suatu faktor disiplin dari perilaku kerjanya.

Kondisi kemampuan kerja sebagaimana dipaparkan tersebut merupakan prediktor dari kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat. Secara empirik, bahwa kemampuan kerja pegawai telah terbukti dari belum kuatnya sumber daya manusia di satu pihak, dan belum optimalnya kinerja di lain pihak. Baik dari hasil wawancara maupun kenyataan empirik yang diperoleh dari hasil penelitian maupun informasi yang diperoleh dari informan penelitian, ternyata bahwa kemampuan kerja pegawai hanya nampak pada saat-saat dekat gajian. Di lain pihak, tingkat kinerja pegawai yang ditelaah dari aspek kompetensi kerja dan hasil kerja, secara umum juga belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesejajaran antara tingkat kemampuan kerja serta kinerja pegawai di mana setelah dilakukan penelitian bahwa kondisi tersebut terjadi bukan sebagai suatu kebetulan namun sesuatu yang signifikan secara empirik.

b. Selling (tugas tinggi dan hubungan tinggi)

Menurut gaya kepemimpinan tersebut, bahwa pimpinan atas yang dalam hal ini adalah Camat, dalam memberikan tugas kepada staf, selalu berkomunikasi langsung, sehingga staf menerima langsung perintah dari pimpinan, demikian juga hasil pekerjaan dimonitoring langsung oleh pimpinan sehingga semua staf

melaporkan langsung hasil pekerjaannya kepada pimpinan.

Dalam pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan, maka terjadi hubungan yang tinggi antara pimpinan dan bawahan, karena semua pekerjaan dikomunikasikan langsung oleh pimpinan yang dapat berlangsung antara dua orang atau lebih, pimpinan melakukan komunikasi secara individu, antara pimpinan dan bawahan melakukan pertukaran pesan yang satu dengan pribadi yang lain. Apabila antara pimpinan dan staf baik atau dua orang atau lebih, sedang melakukan percakapan, pengiriman simbol, maka sudah dapat dikatakan telah terjadi proses komunikasi secara langsung.

Sesuai hasil wawancara dengan Camat Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat mengemukakan bahwa:

Tugas yang diberikan kepada staf, selalu disampaikan secara langsung agar staf bias mengerjakan sesuai yang ditugaskan oleh pimpinan, kemudian pimpinan juga dapat memonitoring langsung pekerjaan yang dilaksanakan oleh staf, kemudian hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan juga dilaporkan kepada pimpinan sehingga pimpinan dapat menilai langsung dari hasil pekerjaan mereka, (Wawancara Juni 2019).

Gaya kepemimpinan *Selling* (tugas tinggi dan hubungan tinggi) merupakan gaya kepemimpinan yang dibangun oleh pimpinan yang sangat efektif. Karena antara pimpinan dan staf langsung mengetahui efeknya, melalui dialog, diskusi langsung, mereka langsung saling memberikan interaksi secara timbal balik antara pimpinan dan staf, yang dalam hal ini adalah pimpinan dan bawahan selalu saling memahami apa yang ditugaskan oleh pimpinan, dan pimpinan juga dapat memaklumi apa yang dilaksanakan oleh bawahan yang dianggap belum optimal.

Pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, sering merupakan proses yang sulit dan kompleks, karena tingkat kemampuan pegawai yang relatif tidak merata, hal tersebut terlihat masih adanya kecenderungan sebagian pegawai Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, yang belum sepenuhnya memahami secara baik tentang tugas pokok dan fungsinya. Sehingga pimpinan pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat selalu memberikan arahan secara langsung kepada pegawainya sebelum ditugaskan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, karenanya jika pemahaman yang berbeda maka dapat memberikan interpretasi yang tidak sama (*inconsistent*) terhadap suatu standar dan tujuan, atau sumber informasi sama memberikan interpretasi yang penuh dengan

pertentangan (*conflicting*), maka pada suatu saat pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kejadian yang lebih sulit untuk melaksanakan suatu kebijakan secara bijak.

c. *Participating* (hubungan tinggi dan tugas rendah)

Fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi ini, yang sangat menentukan adalah hubungan sumber daya. Sumber daya merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Sumber daya sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan berbagai cara tersebut. Kemudian sumber daya yang paling berperan dalam pemanfaatan sumber daya yaitu sumber daya manusia yang dapat mengatur waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses pelaksanaan kebijakan, sejak proses perencanaan kebijakan, dan pelaksanaan kebijakan serta memegang kendali pada pengawasan kebijakannya. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia ini, maka pemerintah harus memfokuskan perhatian pada penyediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang pelaksana kebijakan, dengan kata lain pelaksana kebijakan haruslah

sumber daya manusia yang profesional dalam bidangnya.

Menurut hasil wawancara dengan Staf Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, mengemukakan bahwa:

Dalam pelaksanaan tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi), kami selalu berupaya menyelesaikan dengan baik, sesuai arahan dan petunjuk pimpinan, namun karena keterbatasan kemampuan baik kemampuan pendidikan maupun kemampuan ilmu yang kami miliki sehingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat relatif terbatas dan belum optimal, sehingga pimpinan memberi kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikan agar sumber daya manusianya dapat berkembang. (Wawancara bulan Juni 2019).

Dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan, pegawai sering bekerjasama dengan bagian yang lain, utamanya kalau ada pekerjaan yang mendesak untuk diselesaikan, Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat merupakan salah satu Kantor yang relative kurang padat pekerjaan, untuk itu maka Camat Tumijajar banyak memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan

sumber daya manusia, yang merupakan program terpadu, yakni di satu pihak supaya dapat membantu para pegawai untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya masing-masing baik melalui pelatihan, lokakarya maupun bentuk lain, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dalam upaya mewujudkan efektivitas organisasi. Di samping itu organisasi yang memberi kesempatan semacam ini terhadap para pegawainya untuk mengembangkan sumber daya manusianya, serta menindaklanjuti dengan

d. *Delegating* (hubungan dan tugas rendah)

Delegating (hubungan dan tugas rendah) merupakan reaksi atau sikap yang masih tertutup dari seseorang pimpinan terhadap suatu stimulus atau objek. Manifestasi sikap tidak dapat dilihat secara langsung, tetapi hanya dapat ditafsirkan terlebih dahulu dari perilaku yang tertutup. Sikap secara nyata menunjukkan konotasi adanya kesesuaian reaksi terhadap stimulus tertentu yang dalam kehidupan sehari-hari merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus sosial. Sikap adalah penilaian atau bisa berupa pendapat seseorang terhadap stimulus atau objek.

Sesuai hasil wawancara dengan Sekwilcam Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, mengatakan bahwa :

Pada umumnya pegawai belum mengetahui keinginan-keinginan

pimpinan dalam hal ini penerapan gaya kepemimpinan, mereka pada umumnya hanya bekerja tanpa target yang jelas dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, hal tersebut karena pada umumnya pegawai belum mau berubah walaupun pimpinan telah berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pegawai kalau pegawai itu sendiri yang belum menyadari maka kualitas pelayanan yang diinginkan oleh pimpinan tidak akan terwujud. (Hasil wawancara Juni 2019).

Dalam penerapan gaya kepemimpinan *Delegating* (hubungan dan tugas rendah) yaitu pada dasarnya menyangkut pemahaman pegawai terhadap program, kewenangan, kesempatan berkembang, dan komitmen para pegawai untuk melaksanakan suatu kebijakan atas kesadaran sendiri. Atas dasar tersebut terdapat tiga kemungkinan sikap pegawai yaitu: *pertama*, melaksanakan program kebijakan; *kedua*, menolak program kebijakan (terang-terangan atau tersembunyi); dan *ketiga* bersikap netral, dalam arti ikut mengerjakan jika program itu memberi manfaat. Dari perspektif internal organisasi, *Delegating* (hubungan dan tugas rendah), dipengaruhi oleh integritas, loyalitas dan kompetensi para pegawai terhadap organisasi

maupun kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan, sehingga pimpinan perlu memperhatikan kondisi tersebut dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Aspek-aspek yang mendukung Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, yaitu (a) adanya sumber daya manusia yang melaksanakan kegiatan dalam memberikan pelayanan, (b) program kerja yang sudah tersusun berupa Rencana strategis pembangunan (Renstra).

Aspek-Aspek Penghambat Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, dengan kemampuan pimpinan dalam menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan kemampuan pegawai tersebut, maka pelaksanaan tugas-tugas pegawai dapat terlaksana sesuai tugas pokok dan fungsi pegawai pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat. bertujuan meningkatkan faktor pendukung efisiensi dan berusaha mengeliminir faktor penghambat tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara terhadap informan, ditemukan berbagai aspek penghambat dalam upaya peningkatkan kinerja birokrasi di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat. Untuk membahas tentang aspek-aspek penghambat Gaya Kepemimpinan Camat Dalam

Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Masih ada pegawai yang belum mengetahui persis gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Terkadang pegawai belum sepenuhnya dapat menyelesaikan yang diberikan oleh pimpinan sesuai waktu yang ditentukan, sehingga kinerjanya belum optimal, sehingga mengganggu produktivitasnya.
2. Kualitas Layanan yang relatif belum optimal, hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pelayanan yang belum sesuai target yang ditetapkan oleh pimpinan.
3. Kurangnya perhatian pegawai terhadap kualitas pekerjaan sehingga sering terjadi kesalahan dalam memberikan pelayanan, Dibidang tatalaksana kerja, masih ditemukannya adanya kontradiksi antara apa yang telah diprogramkan dan yang telah dilaksanakan, sehingga sulit untuk dilakukan evaluasi atas program kerja yang telah disusun dan yang telah dilakukan, sehingga pegawai tersebut tidak melaksanakan pekerjaan dengan optimal.
4. Sering padatnya tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan sering terabaikan, hal

ini dapat mengganggu kualitas pelayanan jadi menurun. Karena pegawai sering dialihkan tugasnya atau diberikan tugas yang bukan tugas pokoknya dari pimpinan, sehingga sering mengganggu tugas pokok yang telah diberikan.

5. Akuntabilitas pegawai dalam melaksanakan tugas sering terabaikan, tidak hanya sebatas tugas-tugas Kantor saja, namun dalam pelaksanaannya pegawai yang bertugas pada Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, juga sering melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh Pimpinan diluar jam Kantor.

Aspek-aspek apa yang telah dan seharusnya dilaksanakan dalam mengatasi kendala/masalah menerapkan Gaya Kepemimpinan Camat.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tindakan atau model perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota staf atau bawahannya dalam rangka mencapai tujuan atau produktivitas kerja. Kepemimpinan yang efektif haruslah memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard (2007:211) mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling* (S1) yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri

komunikasi satu arah. Pemimpin yang berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas harus dilaksanakan. Dalam penerapan gaya tersebut, pada umumnya dilaksanakan kalau ada pekerjaan yang sifatnya mendesak, namun pimpinan tidak ada ditempat atau berada diluar Kota, sehingga pimpinan sering menarapkan, yang bertujuan agar target pekerjaan tercapai.

2. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan. Pelaksanaan gaya tersebut sering dilakukan oleh pimpinan, namun dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut selalu diikuti dengan pelaksanaan pengawasan yang ketat sehingga pelaksanaan kegiatan terlaksana dengan baik dan relative efektif karena semua kegiatan yang dilaksanakan juga diawasi langsung oleh pimpinan.
3. *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas. Dalam

penerapan gaya kepemimpinan tersebut terkadang dilaksanakan kalau kegiatan tidak banyak dan hal ini pimpinan biasanya membuat kegiatan rekreasi, sehingga terjalin hubungan yang baik, antara pimpinan dan bawahan

4. *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis. Pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut pada umumnya dilaksanakan apabila pimpinan lagi keluar kota dan pekerjaan di kantor Kecamatan relative kurang sehingga pimpinan, memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya, sesuai kemampuannya yang telah ditetapkan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, maka pimpinan seharusnya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pegawai, dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan yang ada selama ini, sehingga kinerja pegawai semakin meningkat, baik dalam pengawasan pimpinan maupun pada waktu pimpinan berada diluar kota, bawahan telah

mengetahui tugas pokoknya sehingga bawahan akan terus melaksanakan tugas-tugasnya sesuai tugas pokok dan fungsinya, sehingga program yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

4. Penerapan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, melalui dimensi-dimensi (1) *Telling* (tugas tinggi dan hubungan rendah), (2) *Selling* (tugas tinggi dan hubungan tinggi), (3) *Participating* (hubungan tinggi dan tugas rendah), (4) *Delegating* (hubungan dan tugas rendah), semua telah dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, namun belum optimal karena masih kurangnya kemampuan sumber daya manusia, (staf) dalam memahami gaya kepemimpinan yang dijalankan pimpinan, walaupun gaya kepemimpinan yang sering diterapkan disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang ada dan pegawai masih diberi kesempatan untuk berinovasi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga mereka lebih leluasa dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepada mereka.

5. Aspek-aspek yang mendukung yaitu (a) adanya sumber daya manusia yang melaksanakan kegiatan dalam memberikan pelayanan, (b) program kerja yang sudah tersusun berupa Restra. Sedangkan Aspek yang menghambat penerapan Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat, yaitu: (a) Masih ada pegawai yang belum mengetahui persis gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, (b) Kualitas Layanan yang relatif belum optimal, (c) Kurangnya perhatian pegawai terhadap kualitas pekerjaan sehingga sering terjadi kesalahan dalam memberikan pelayanan, (d) Sering padatnya tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan sering terabaikan, (e) Akuntabilitas pegawai dalam melaksanakan tugas sering terabaikan.
6. Aspek-aspek yang telah dilaksanakan dalam mengatasi kendala/masalah menerapkan Gaya Kepemimpinan Camat yaitu, (a) *Telling*, dalam penerapan gaya tersebut, pada umumnya dilaksanakan kalau ada pekerjaan yang sifatnya mendesak, namun pimpinan tidak ada ditempat atau berada diluar Kota. (b) *Selling*, Pelaksanaan gaya tersebut

sering dilakukan oleh pimpinan, namun dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut selalu diikuti dengan pelaksanaan pengawasan yang ketat sehingga pelaksanaan kegiatan terlaksana dengan baik dan relative efektif. (c) *Participating* dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut terkadang dilaksanakan kalau kegiatan tidak banyak dan hal ini pimpinan biasanya membuat kegiatan rekreasi. (d) *Delegating*, pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut pada umumnya dilaksanakan apabila pimpinan keluar kota dan pekerjaan di kantor relatif kurang.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasley, 2001, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian.*, Jakarta, Gunung Agung.
- Hersey. 2012. *Pola Dasar Kepemimpinan.* Jakarta, Rajawali Pers.
- Dwiyanto, Agus. 2016. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik.* Yogyakarta: Fisipol Universitas Gadjah Mada.
- Nawawi, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta Jaya Abadi.

ISSN : 2443-1214

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol.6 No. 1 Agustus 2020

Diterbitkan Oleh :
Program Pascasarjana
Magister Ilmu Administrasi
Universitas Bandar Lampung

