



GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT IBUN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN IBUN KABUPATEN BANDUNG

Rendy Adiwilaga dan Irwan Kustiawan

*Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Bale Bandung, Bandung,
Jawa Barat, Indonesia*

*Pemerintah Desa Ibum, Kecamatan Ibum, Kabupaten Bandung, Jawa Barat,
Indonesia*

*rendyadiwilaga@gmail.com
rendyadiwilaga@unibba.ac.id*

*Received: 26 Agustus 2019; Revised: 19 Sept 2019; Accepted: 3 Okt 2019; Published: 30 Okt
2019; Available online: Nov 2019.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apakah yang diterapkan Camat Ibum sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kecamatan Ibum sehingga kecamatan sebagai mesin pemerintahan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan subjek penelitian adalah Camat dan pegawai di kantor Kecamatan Ibum, pengumpulan data dengan teknik observasi, *interview* dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan menurut Moleong terdiri dari observasi, triangulasi, pengecekan data, diskusi teman sejawat dan pengecekan mengenai ketercukupan referensi data kesimpulan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Camat di kantor kecamatan Ibum yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan birokratik, serta dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinannya Camat di Kecamatan Ibum tidak begitu berimplikasi atau berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai yang ada di Kecamatan Ibum, mengingat selain karena Camat Ibum yang tidak memiliki kharisma dalam memimpin, intensitas Camat dalam kegiatan kerja pun minim. Kondisi tersebut diperparah dengan etos kerja dan sumber daya manusia atau pegawai kecamatan Ibum yang buruk secara kualitas. Kombinasi tersebut pada akhirnya berdampak pada kinerja yang kurang memuaskan bagi pengguna layanan.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Camat, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kepemimpinan pada hakikatnya bersifat menyeluruh dan

menyentuh berbagai aspek kehidupan. Konsep kepemimpinan juga merupakan konsekuensi logis

dari kehidupan peradaban manusia baik peradaban pra-modern maupun modern. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memimpin orang lain dan dapat di pimpin oleh orang lain dalam kehidupan beragama, bernegara dan bermasyarakat dalam konteks berkeperintahan di Indonesia. Keunggulan pemimpin dalam daya saing suatu Negara tentu sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, sumber daya potensi alam, geopolitik, dan geostrategisnya.

Pemerintahan memerlukan adanya seorang pimpinan yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pemerintahan dan keinginan pegawai akan mendorong dalam peningkatan kinerja pegawai juga pencapaian sasaran dan tujuan pemerintahan.

Pelaksanaan kegiatannya para pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya, sehingga diharapkan mampu bersama-sama berusaha mencapai tujuan pemerintahan melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena

permasalahan yang dihadapi bervariasi, maka para pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan keadaan yang dihadapi.

Kepemimpinan mengambil peranan yang sangat penting dalam sebuah kelompok atau organisasi. Dapat dikatakan sangat menentukan, dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru yang inovatif dalam pengembangan suatu organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa bawahan (pegawai) pun memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena pegawai inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan.

Baik tidaknya pegawai melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri, bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi bawahannya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan.

Berkaitan dengan proses pelaksanaan pekerjaan, dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tentunya diperlukan seorang pemimpin yang mampu membina, mengarahkan serta menciptakan suasana kerja yang harmonis, penuh pengertian, sehingga pekerjaan yang dilakukan bawahan dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggungjawab. Hal

ini merupakan bagian penting dan menjadi modal dasar untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi menjadi lancar. Oleh sebab itu, untuk mencapai satu kesatuan tindakan para pegawai yang tertuju pada satu sasaran yang telah ditetapkan, setiap organisasi akan selalu berusaha agar kinerja dari pegawainya dapat ditingkatkan.

Kantor Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung merupakan Kantor Pemerintahan Daerah di wilayah Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung, yang bertugas sebagai pelayanan terhadap masyarakat di wilayahnya. Untuk itu para pegawai dituntut harus mempunyai kinerja yang baik dan adil dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kepemimpinan di Kantor Kecamatan dipimpin oleh seorang Camat. Mekanisme pengangkatan kepemimpinan Kecamatan di angkat oleh Pejabat Kabupaten (Bupati)/Wali Kota bukan melalui mekanisme pemilihan umum oleh rakyat di wilayah Kecamatan tersebut, sehingga kepemimpinan itu selalu patuh dan taat atas aturan-aturan yang ada yang telah ditetapkan oleh Pemerintahan yang lebih tinggi tingkatannya, begitu pula di Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat.

Kinerja pegawai di peroleh dari kebijakan pimpinan dan motivasi kerja pegawai itu sendiri yang dapat dipengaruhi faktor atasan atau

kepemimpinan dan dapat juga dipengaruhi oleh faktor internal pegawai itu sendiri, seperti adanya kebutuhan hidup yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai, adanya keinginan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan. Dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi, maka perlu adanya pegawai yang mendapat pembinaan dari pimpinannya, sehingga pegawai tersebut memiliki moralitas, dedikasi, loyalitas, bersih dan mampu melaksanakan tugas dalam pengabdianya. Dalam suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta tidak terlepas dari adanya pelaksanaan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan dapat berjalan secara lancar apabila pimpinan dalam melaksanakan tugasnya disertai dengan fungsi-fungsi manajemennya.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan instansi pemerintahan dan keinginan bawahan akan mendorong peningkatan kerja bagi pegawai, karena kinerja yang baik akan dapat menunjang pencapaian sasaran dan tujuan instansi pemerintahan. Namun seringkali banyak didapat bahwa pimpinan gagal untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai kinerjanya. Observasi peneliti memperlihatkan bagaimana pegawai yang nyatanya banyak menyalahi aturan prosedur kerja seperti adanya pegawai yang telat masuk kantor, masih ada pegawai yang tidak memenuhi tugas pokok dan

fungisinya. Dalam hal ini pimpinan (Camat) tidak memberikan perhatian khusus seperti memberikan teguran atau sanksi yang tegas. Kepemimpinan di Kantor Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung kurang menetapkan disiplin kerja kepada staff atau bawahannya, seperti memberikan masukan-masukan positif kepada pegawai, memberikan semangat kepada pegawai, selalu mencontohkan sikap disiplin, atau selalu memberikan apresiasi dan arahan dalam bekerja.

Fenomena yang terjadi pada saat ini adalah masih banyaknya penilaian masyarakat yang negatif terhadap Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung. Kondisi di atas menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk memberikan motivasi dan menerapkan disiplin bagi pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Demikian pula perlu menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan untuk kebutuhan pegawai, mengingat bahwa motivasi dan disiplin kerja pegawai dimaksud belum optimal dalam pencapaian kinerja yang diharapkan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka muncul permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Camat dan implikasinya terhadap kinerja

pegawai di Kecamatan Ibum, identifikasi masalah tersebut yaitu:

1. Bidang birokrasi, dimana dalam aspek ini, adanya efek domino yang ditimbulkan dari minimnya intensitas tatap muka Camat dengan bawahannya, sehingga mengakibatkan hadirnya patologi birokrasi di tubuh Kecamatan Ibum seperti keterlambatan, kelalaian, serta tidak efektifnya alur birokrasi yang berpengaruh pada pelayanan.
2. Bidang kemasyarakatan, patologi tersebut pada akhirnya berpengaruh pada kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang dihasilkan birokrasi. Citra pemerintah kecamatan menjadi buruk di mata *user* dari pelayanan yang diberikan, yakni masyarakat itu sendiri.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka kemudian yang menjadi pertanyaan sentral dari penelitian ini ialah, bagaimana gaya kepemimpinan Camat Ibum dalam menjalankan kepemimpinannya, dan bagaimana implikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kecamatan Ibum dalam hal kualitas pelayanan birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian mengacu pada penelitian studi kasus. Menurut Simangunsong (2016: 193) penelitian

kualitatif pemerintahan jenis studi kasus merupakan. Penelitian yang bertujuan menjelaskan tema yang menjadi studi kasus pemerintahan, dalam artian bukan berarti kasus-kasus deviasi yang ada di dalam pemerintahan.

Masih dalam Simangunsong, penelitian kualitatif sendiri memiliki pandangan bahwa fokus sebuah penelitian terletak pada pencarian makna (*meanings*) sehingga harus disadari bahwa makna yang dibangun dalam penelitian kualitatif berangkat dari perumusan masalah yang disusun menjadi “tema-tema yang bersifat subyektif dan jamak” (Simangunsong, 2016: 192).

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kenyataan yang ada di lapangan pada saat penelitian sedang berlangsung. Data yang diperoleh dikumpulkan, kemudian diinterpretasikan satu sama lain sehingga diperoleh suatu rumusan pemecahan masalah yang dihadapi atau yang sedang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di wilayah Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung dengan informan berasal dari Camat sendiri, kemudian Sekretaris Camat dan jajaran aparatur struktural maupun fungsional yang ada di tata pamong birokrasi Kecamatan Ibum sebagai informan verifikator, serta masyarakat sebagai informan sekunder yang juga memverifikasi kinerja Pemerintah Kecamatan Ibum secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Ibum

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilakukan melalui penelaahan mendalam baik dengan wawancara, melakukan observasi dan mengambil dokumentasi. Semua dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Camat Ibum dan kinerja pegawai di kantor kecamatan Ibum. Penelitian ini sendiri dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif, yakni wawancara mendalam terhadap beberapa informan yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Dan dalam pembahasan ini, peneliti akan melakukan upaya triangulasi, yakni penggabungan analisa disertai data primer, serta teori dan temuan lapangan.

Kantor Kecamatan Ibum adalah salah satu institusi Pemerintahan yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Publik). Pelayanan yang sangat sering diberikan adalah berupa pelayanan pembuatan E-KTP dan Kartu Keluarga serta pelayanan lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat sehingga kondisi tersebut menuntut agar Kecamatan memiliki pegawai yang mampu menunjukkan kinerja tinggi dan profesional, sehingga terwujud efektivitas pelayanan yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Deden Zaenal A. S selaku Sekretaris Camat Ibum, Bapak Asep Suherman selaku Kepala Seksi Pemberdayaan, dan Bapak Tantan Hadiansyah selaku Pengelola Administrasi Kepegawaian, mengemukakan bahwa karakter Camat Ibum dalam memimpin bersifat bijaksana namun kurang tegas sehingga masih ada pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja. Selibuhnya, terkait gaya kepemimpinan secara teoritik, akan di analisa pada sub bab- sub bab berikutnya.

Gaya Kepemimpinan Autokratis Camat Ibum

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan autokratis merupakan gambaran pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya (Umam, 2010: 278).

Artinya menurut hemat peneliti, gaya kepemimpinan autokratis cenderung instruktif namun berorientasi pada hasil akhir tanpa peduli akan adanya proses. Menyikapi permasalahan tersebut,

peneliti kemudian mencoba mengkaji melalui wawancara dengan Camat Ibum terlebih dahulu, Berdasarkan wawancara dengan Camat Kecamatan Ibum ia mengatakan:

“Kalau dalam setiap pengambilan keputusan yang melibatkan Staf itu, sering dilibatkan tetapi ada saja pegawai yang tidak mau ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dengan alasan-alasan mereka dalam hal seperti rapat-rapat serta pertemuan lainnya walaupun saya juga sudah dengan tegas memberikan sanksi” (Wawancara dengan Camat Ibum pada tanggal 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum).

Dari pernyataan Camat Ibum tersebut, kita dapat menangkap satu hal bahwa walaupun Camat Ibum kerap melakukan *punishment* atau hukuman, namun Camat Ibum juga kerap menyertakan pegawainya dalam proses pengambilan keputusan. Artinya Camat juga ikut dalam alur atau proses pengambilan keputusan mulai dari *agenda setting*, formulasi kebijakan, hingga penyertaan *stakeholder* dalam penentuan hasil akhir keputusan.

Camat Ibum juga tidak hanya memberikan instruksi dengan berpegang pada wewenangnya saja seperti halnya kekuasaan maupun kemampuan untuk memberikan hukuman dan lain sebagainya. Instruksi dalam setiap pengambilan dikerjakan secara bersama-sama

untuk kemudian dicarikan jalan keluar keputusan yang bersama pula. Sehingga jika kemudian hendak menyimpulkan bahwa Camat Ibum masuk dalam kategori pemimpin dengan gaya autokratis, peneliti menilai bahwa hal tersebut kurang tepat. Terlebih Camat Ibum sendiri membuka pola komunikasi yang seluas-luasnya bagi para bawahan dan pertanyaan yang diberikan pun beragam. Jadi Camat tidak hanya menginstruksikan, menerima hasil, memberi penghargaan atau menghukum, namun juga mengikuti alur prosesnya.

Mengkonfirmasi pernyataan dari Camat, peneliti kemudian mencoba menggali pada informan lainnya, yakni Asep Suherman selaku Kepala Seksi Pemberdayaan Kecamatan Ibum. Menurutnya:

“Camat kecamatan Ibum yang saya lihat, berdasarkan pengamatan saya yaitu selalu mengajak para pegawai secara terbuka untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif dalam pengambilan keputusan. Jadi keputusan tidak diputuskan sendiri sama beliau ya” (Wawancara dengan Kepala Seksi Pemberdayaan pada tanggal 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum)

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemudian penjelasan Camat terverifikasi melalui pernyataan tambahan dari Kasi Pemberdayaan. Kasi Pemberdayaan membenarkan bahwa

dalam pengambilan keputusan, Camat kerap menyertakan para bawahan. Dan yang terpenting, ada penegasan bahwa keputusan tidak pernah diputuskan sendiri oleh Camat, sehingga akan sangat sulit ketika kemudian peneliti memaksakan bahwa Camat Ibum menjalankan kepemimpinan dengan gaya autokratis karena secara substansial jauh dari pelaksanaan.

Gaya Kepemimpinan Birokratik Camat Ibum

Gaya kepemimpinan Birokratik sendiri merupakan gaya yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

Jika hendak mengukur kepemimpinan Camat Ibum, apakah termasuk dalam pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan Birokratik, maka dari itu perlu dikaji terlebih dahulu apakah Camat Ibum memimpin dan menginstruksikan tugas hanya dalam ranah dan jam pekerjaan saja, ataukah dalam pola komunikasi informal Camat juga kerap memberikan motivasi atau instruksi terhadap para pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Camat Ibum:

“Pak Camat itu selalu menginstruksikan tugas, kalau di kantor yah, instruksikan jadi ya di kantor saja, semua pegawai diajak diskusi untuk kemudian sama-sama dicari baiknya apa buat keputusan tertentu. Tapi kalau sudah di luar itu, di luar kantor, kita tidak pernah membicarakan pekerjaan, bahkan kalau sudah di luar ya sudah masing-masing saja,” (Wawancara dengan Sekretaris Camat pada tanggal 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum).

Sekilas memang dapat disimpulkan sementara bahwa camat Ibum memenuhi prasyarat ketika dianggap menjalankan gaya kepemimpinan birokratis di lapangan. Terlebih memang Camat kerap menginstruksikan segala macam hal hanya berkaitan dengan pekerjaan kecamatan saja. Di luar itu, Camat tidak membangun komunikasi informal dengan para bawahan sehingga hubungan kerja sebatas profesionalitas kerja. Kondisi tersebut kemudian dapat dilihat dalam foto berikut:

Gambar 1.1

Apel Rutin Kecamatan Ibum pada Tanggal 24 September 2018



Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Gambar 1.2:

Apel Rutin Kecamatan Ibum pada tanggal 17 September 2018



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018

Berdasarkan dua foto di atas, dapat disaksikan sendiri bahwa apel rutin yang kerap dilakukan oleh pemerintah Kecamatan Ibum, hampir setiap pelaksanaannya tidak dipimpin langsung oleh Camat. Pada foto pertama, yakni apel pada tanggal 24 September 2018, dapat kita lihat bahwa apel sendiri dipimpin oleh Kepala Seksi Sosial Budaya Kecamatan Ibum. Sedangkan pada foto kedua yakni apel pada tanggal 17 September 2018, Apel dipimpin langsung oleh Sekretaris Camat. Artinya memang, Camat kerap hanya

hadir pada pergelaran-pergelaran formal yang bersifat urgen atau penting, bukan pada pergelaran rutin seperti halnya apel ataupun rapat harian.

Kondisi tersebut juga dikonfirmasi oleh Tantan Haddiansyah, Pengelola kepegawaian Kecamatan Ibum, menurutnya:

“punten-punten saja ya pak, untuk apel juga kadang suka diwakilkan. Kalau bukan sama pak sekcam ya paling sama kasi-kasi. Jarang-jarang Pak Camat mah, paling kalau ada rapat evaluasi, atau mungkin kunjungan dari pejabat pusat atau daerah ke Ibum, baru Bapak mendampingi” (Wawancara dengan Pengelola Administrasi Kepegawaian Kecamatan Ibum pada tanggal 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum).

Dari pernyataan tersebut, kemudian terverifikasi bahwa observasi peneliti tepat adanya, mengingat pendapat dari internal birokrasi sendiri senada dengan pengamatan peneliti. Artinya memang, Camat Ibum dapat dikategorikan pula memimpin dengan gaya birokratik dengan pertimbangan, Camat hanya fokus pada pembangunan situasi formal dengan para bawahannya. Camat hanya memberikan instruksi-instruksi yang berkaitan dengan

pekerjaan sebagai pemerintah tingkat kecamatan, tidak masuk pada proses motivasi secara informal baik di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaan. Ini pula yang kemudian menguatkan peneliti bahwa Camat menjalankan kepemimpinannya dengan gaya birokratik.

Gaya Kepemimpinan Diplomatis Camat Ibum

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

Di konfirmasi pada poin sebelumnya kemudian, cukup jelas bahwa Camat yang menjalankan kepemimpinan birokratik, tidak ada upaya membangun pola kepemimpinan yang menyertakan eratnya hubungan informal dengan para bawahan, camat hanya menginstruksikan aturan dan kebijakan dengan dasar peraturan yang sebelumnya sudah disepakati oleh pusat maupun daerah secara formal, tanpa memotivasi pegawai yang lebih bawah tingkatannya untuk lebih berinovasi maupun memberikan pembaruan.

Kehadiran Camat yang kurang intensif juga menjauhkan Camat dari kesimpulan bahwa yang bersangkutan menjalankan kepemimpinan diplomatis. Ketidakhadiran dalam apel-apel saja bagi hemat peneliti telah menandakan bahwa Camat menciptakan jarak dengan para bawahan karena dalam pertemuan kecil saja Camat tidak hadir, preseden berbahaya bagi situasi kerja karena kemudian bawahan tidak akan menganggap Camat sebagai *role model* atau panutan karena Camat tidak memberikan contoh yang baik.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif Camat Ibum

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pegawai di kantor kecamatan Ibum yaitu Bapak Deden Zaenal A selaku Sekretaris Camat Ibum, Bapak Asep Suherman selaku Kepala Seksi Pemberdayaan, dan Bapak Tantan Hadiansyah selaku Pengelola Administrasi

Kepegawaian, mengemukakan bahwa Camat Ibum dalam setiap mengambil keputusan selalu melibatkan para pegawai, sedikit memberikan pengarahan dan perintah namun lebih mengajak diskusi kepada pegawai, membuka wawasan pegawai agar mampu bekerja dengan mandiri.

Kepemimpinan camat untuk melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan adalah sangat menentukan, ini untuk membahas segala program secara bersama-sama dimana sebagai seorang pemimpin yang membawahi bawahannya dalam menjalankan tugas seharusnya dapat bekerja sama dengan pegawainya dalam suatu organisasi atau instansi. Berpartisipasi yang diberikan baik itu berupa pendapat atau gagasan yang berkaitan dengan kepentingan kecamatan.

Dari pernyataan diatas serta observasi peneliti, dapat ditarik kesimpulan pula bahwa didalam partisipasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau instansi yaitu Camat, memang terkadang melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi didalamnya baik itu berupa ide atau gagasan selama itu berkaitan dengan kepentingan kecamatan, namun partisipasi tersebut juga tidak selalu melibatkan pegawai di mana dalam kondisi tertentu dan terdapat kepentingan yang sifatnya diluar kecamatan sebagian besar partisipasi

tertuju pada *stakeholder* dan juga tergantung pada situasi pekerjaan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, nyatanya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan Camat Ibum selalu melibatkan, mengajak dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengambil keputusan. Hal tersebut lah kemudian yang menyimpulkan bahwa Camat Ibum, selain menjalankan kepemimpinan birokratis, juga menjalankan kepemimpinan dengan gaya partisipatif.

Gaya Kepemimpinan Birokratis dan Implikasinya Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja Pegawai merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan kedua yang dibahas dalam penelitian ini ialah bagaimana keterkaitan antara gaya kepemimpinan birokratis dan partisipatif terhadap kinerja pegawai di kantor kecamatan Ibum. Pertama, peneliti akan mengkaji dulu keterkaitan gaya birokratis dengan peningkatan kinerja di kantor Kecamatan Ibum Kabupaten Bandung.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam kasus Kecamatan Ibum sendiri, tupoksi-tupoksi cenderung berangkat dari Peraturan Bupati, khususnya terkait tupoksi camat, sekcam, serta seluruh pegawai yang ada di Kecamatan Ibum.

Menyikapi terkait permasalahan tupoksi di lingkungan kerja Kecamatan Ibum, Camat Ibum memiliki pendapat sebagai berikut:

“Kualitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Ibum belum maksimal, dilihat dari masih tumpang tindihnya tugas dan fungsi pegawai. Pegawai tidak sepenuhnya memahami tugas yang seharusnya mereka kerjakan dan hanya mengandalkan satu orang pegawai untuk bekerja hal tersebut akan menghambat kinerja di kantor Kecamatan Ibum.” (Wawancara dengan Camat Ibum pada 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum).

Dari pendapat di atas dapat kita tangkap bahwa Camat sendiri mengklaim bahwa kinerja pegawai belum maksimal. Tupoksi pegawai dinilai tumpang tindih karena masih bergantungnya birokrasi pada satu orang sehingga menghadirkan fenomena *one man show* dalam proses pelaksanaan implementasi

tupoksi yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh peraturan-peraturan yang dirumuskan oleh Bupati. Bahkan berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Ibum Bapak Ika Nugraha, beliau mengemukakan bahwa masih banyaknya kesalahan yang dilakukan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan para pegawai belum mengerti sepenuhnya tentang tugas dan fungsi mereka sebagai pegawai.

Mengacu pada implementasi Perbup tersebut, pegawai Kecamatan Ibum memiliki tanggapan sebagai berikut:

“Kalau saya sebagai pegawai ya jelas saya paham tupoksi saya khususnya sebagai Kasi. Saya kasi pemerintahan nih, saya jadi ya mengacu saja sama perbup. Cuma memang ya kita masing-masing tahu sendiri alias otodidak, walaupun memang harusnya camat mengarahkan ya. Ya mengarahkan sih hanya saja tidak intens. Tapi kita tahu sendiri. Jadi ya sudah apa adanya saja begini” (Wawancara dengan Kasi Pemerintahan Kecamatan Ibum pada tanggal 24 September 2018 di Kantor Kecamatan Ibum).

Berdasarkan wawancara dengan Kasi Pemerintahan Kecamatan Ibum, dapat disaksikan bahwa nyatanya pegawai-pegawai sudah memahami tupoksi, hanya saja memang intensitas pengarahan dari Camat kurang maksimal, walaupun

setelah sebelumnya ditelusuri bahwa Camat menjalankan gaya kepemimpinan birokratis dan partisipatif, namun bukan jaminan tupoksi berjalan lancar dan dipahami oleh seluruh pegawai jika intensitasnya amat kurang. Belum lagi ada beberapa faktor yang setidaknya mempengaruhi pilihan bawahan seperti halnya karisma dan kemampuan, ketika Camat tidak memiliki kemampuan tersebut, maka gaya pun hanya sekedar gaya, tidak akan ada perubahan dalam pola kepemimpinan.

Kondisi diatas nyatanya memang menggambarkan bahwa pola *top-down* yang diharapkan para bawahan tidak berjalan. Dan diketahui kemudian bahwa nyatanya, masalah bukan hanya ada pada Camat, tetapi juga pada Sekretaris Camat, keduanya tidak memberikan contoh atau tidak menjadi *role model* yang baik bagi bawahannya. Hasilnya, bawahan menjadi tidak bertanggung jawab terhadap tupoksinya. Dan kinerja akan menggantung hasilnya.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif Camat dan Implikasinya pada Situasi Internal Birokrasi

Kecepatan kerja sendiri menjadi salah satu indikator kinerja yang dipaparkan oleh Fadel. Dalam poin ini, kecepatan kerja dinilai mampu merepresentasikan kualitas kerja suatu birokrasi. Kecepatan kerja dalam hal ini ialah ketepatan waktu dalam implementasi standar operasi

prosedur serta pelayanan yang efektif dan efisien bagi masyarakat sebagai *user* pemerintah kecamatan.

Kecepatan kerja setiap pegawai di Kecamatan Ibum berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Ibum Bapak Ika Nugraha, mengemukakan bahwa kuantitas kerja pegawai di Kecamatan Ibum sudah baik, melihat kinerja pegawai setiap harinya selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas dan hal tersebut membuat kinerja pegawai meningkat.

Sayangnya klaim tersebut bertolak belakang dengan fakta di lapangan. Lagi-lagi peneliti menemukan bahwa pada kenyataannya, birokrasi pemerintah kecamatan Ibum sendiri masih belum bekerja dengan cepat. Hal ini merupakan efek domino dari ketiadaan tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi yang sudah diberikan kepada masing-masing pemegang wewenang. Hal ini seperti apa yang diutarakan oleh Sekretaris Desa Ibum, menurutnya:

“saya sih menilai kecepatan kerja di Kecamatan Ibum belum 100% karena memang seckam nya *ngaco*. *Ngaco* maksud saya ya dari kinerja nya ya, bisa dilihat sendiri kalau kamu jadi warga sini. Terus saya dari desa memang kadang kalau mau pencairan apapun kurang tegas baik itu kasi seckam maupun camat, tidak tegas terus memang lama” (Wawancara dengan Sekretaris

Desa Ibum pada 26 September 2018 di Kantor Desa Ibum).

Dari pendapat tersebut dapat kita simpulkan bahwa proses birokrasi dari kecamatan Ibum sendiri kurang terstruktur secara sistematis sehingga berdampak pada pelayanan dan lain sebagainya. Macetnya alur prosedur pun juga lagi-lagi berangkat dari pucuk pimpinan kecamatan yang tidak memiliki ketegasan dalam menangani permasalahan. Kepengurusan permasalahan kepemudaan, serta lambatnya pencairan hak desa bagi peneliti sudah menjadi indikator yang cukup untuk menilai bahwa kecepatan kerja di Kecamatan Ibum lambat dan ini menjadi pertanda bahwa kinerja kecamatan Ibum cukup mundur.

Selain kecepatan kerja, juga terdapat keakuratan kerja. Gambaran dari poin ini ialah dalam menyelesaikan tugas, pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Ibum Bapak Ika Nugraha mengemukakan bahwa kualitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Ibum belum maksimal, dilihat dari masih tumpang tindihnya tugas dan fungsi pegawai. Pegawai tidak sepenuhnya memahami tugas yang seharusnya mereka kerjakan dan hanya mengandalkan satu orang pegawai untuk bekerja hal tersebut

akan menghambat kinerja di kantor Kecamatan Ibum.

Banyak pegawai-pegawai kecamatan yang berdasarkan observasi peneliti kebanyakan berusia lanjut, enggan untuk belajar kembali dasar-dasar ilmu komputerisasi, sehingga pada prosesnya kemudian berpengaruh pada hasil kinerja kerja dan berakhir pada proses yang lambat. Hal ini juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sebelumnya mulai dari mandeg nya inovasi hingga lambannya kecepatan kerja. Sehingga didapati sebuah kesimpulan bahwa nyatanya permasalahan bukan hanya di Camat yang kurang memiliki kemampuan dalam memimpin, namun juga pegawai atau bawahannya yang cenderung statis dan tidak proaktif dalam merespon kebutuhan birokrasi

Dari setiap poin atau sub bab yang peneliti kaji, telaah, dan bahas, kita kemudian bisa mengambil satu kesimpulan penting bahwa pada kenyataannya, harmonisasi pegawai di lingkungan Kecamatan Ibum adalah jauh panggang daripada api. Pekerjaan kerap tergantung pada satu dua orang saja, sedangkan yang lain enggan mengeksplorasi diri. Tidak hanya itu, pegawai bawah pun secara blak-blakan berani menjelekkkan atau bahkan mengkritisi Camat sebagai pemegang tampuk kekuasaan tertinggi. Artinya tidak ada sikap saling menghormati satu sama lain di depan apalagi di belakang.

Camat pun tak segan menilai bahwa bawahannya adalah bawahan yang tidak proaktif, lamban, dan enggan menyikapi perubahan serta tidak terbuka terhadap wawasan baru. Camat menilai bahwa bawahan-bawahannya sebagian besar adalah birokrat-birokrat yang malas dan menjadi biang keladi macetnya pelayanan dan mentoknya inovasi. Hemat peneliti, ketidak harmonisan tersebut juga sebenarnya berangkat dari ketidak pekaan serta ketidaksertaan Camat dalam upaya membangun situasi sosial dan iklim kerja yang kondusif dalam setiap kegiatannya.

Namun untuk urusan tanggung jawab, pegawai Kecamatan Ibum dinilai baik dalam penilaian *output*. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Ibum Bapak Ika Nugraha mengemukakan bahwa tanggung jawab para pegawai cukup baik dalam bekerja, hal tersebut dilihat dari pekerjaan yang terselesaikan meskipun tidak tepat waktu.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif Camat dan Implikasinya pada Situasi di Luar Birokrasi

Inovasi pada dasarnya merupakan komoditas utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Adanya inovasi menjadi sebuah indikator bahwa suatu birokrasi

memiliki kualitas yang mumpuni. Dan menurut hemat peneliti, inovasi muncul tidak lain kepada berpartisipasinya pemimpin dalam merangsang atau bahkan menciptakan sendiri ide-idenya. Inovasi juga merupakan upaya melakukan perubahan yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan. Artinya, perubahan serta dampak yang besar serta sesuatu yang berkarakter menjadi ciri utama dari inovasi sebagai indikator kinerja kerja.

Berbicara tentang inovasi, maka kemudian menarik untuk menyimak pendapat dari Karang Taruna Desa Ibum, menurutnya:

“Wah kang kalau berbicara inovasi mah untuk kegiatan kepemudaan saja, susah kang. Padahal kan ya kalau kunci perubahan itu ada di pemuda ya kang, cuma ini mau urus kegiatan ini itu saja susah. Camat sekarang sudah menjabat 6 tahun tapi sepanjang 6 tahun ini ya susah sekali mau kegiatan macam-macam kang. Dampaknya ya karang taruna tidak berjalan karena suntikan dana nya susah” (Wawancara dengan tokoh pemuda Desa Ibum pada 27 September 2018 di Desa Ibum).

Peneliti sengaja mewawancarai terlebih dahulu tokoh pemuda karena peneliti berpikir bahwa kunci inovasi dari suatu daerah berada pada pemuda. Hanya

seperti yang kita ketahui bersama, nyatanya pemerintah kecamatan juga kurang memberikan stimulus yang maksimal bagi kelangsungan kegiatan kepemudaan di wilayah Ibum. Namun hal itu cukup diwajarkan, mengingat terhadap bawahannya sekalipun, Camat kurang mampu membangun hubungan sosial informal, apalagi di sektor pemuda, pasti akan sulit.

Kemudian jika kita berharap adanya inovasi dalam birokrasi, nampaknya akan sulit karena untuk pertanggungjawaban tupoksi saja seluruh pegawai kurang bertanggung jawab, apalagi melakukan inovasi, karena jika inovasi dalam birokrasi saja macet, maka dalam berbagai aspek apapun pastinya semua akan berdampak buruk.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan di Kecamatan Ibum dan implikasinya terhadap kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Gaya Kepemimpinan Camat sebagai salah satu upaya untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Ibum dalam proses memimpin instansi dan pengambilan keputusan yang melibatkan bawahannya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa camat Ibum selalu melibatkan para

pegawai untuk berpartisipasi serta kerap memberikan instruksi dalam hal yang berkaitan dengan permasalahan birokrasi, namun dalam hal pembinaan dan pengawasan Camat Ibum kurang memberikan perhatian yang khusus sehingga para pegawai dalam menjalankan tugas dikatakan belum berhasil, ini ditandai dengan pegawai yang masih berleha leha dalam bekerja. Dari pengamatan-pengamatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Camat Ibum menjalankan kepemimpinan Partisipatif dan Birokratik.

- (2) Gaya kepemimpinan partisipatif dan birokratik menurut hemat peneliti tidak begitu berimplikasi atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Ibum. Kesimpulan tersebut berangkat dari telaah peneliti di mana peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan birokratis Camat tidak begitu berpengaruh pada pengamalan tupoksi serta tanggung jawab pegawai terhadap tupoksi tersebut. Sedangkan implikasi gaya partisipatif Camat terhadap peningkatan kinerja peneliti bagi menjadi dua, yakni implikasi pada internal birokrasi dan eksternal birokrasi. Keduanya tidak ditemukan perubahan signifikan bahkan cenderung stagnan karena Camat tidak

memiliki karisma di mata pegawai.

Saran

Terkait saran yang dapat peneliti berikan, berikut merupakan saran yang peneliti berikan dalam bentuk poin per poin:

1. Pimpinan harus menerapkan teknik atau gaya kepemimpinannya dengan tepat dan baik guna peningkatan kinerja pegawai dengan cara penyesuaian terhadap aspirasi bawahannya, melakukan pembinaan yang dengan cara rutinitas kepada bawahan, pemberian tugas yang jelas dan tegas, sehingga para pegawai tidak saling mengandalkan.
2. Pegawai lebih meningkatkan kedisiplinan baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh Camat secara disiplin dan bertanggung jawab serta disiplin kehadiran, dan berpakaian saat ke kantor, Camat seharusnya memberikan pengarahan atau pelatihan dalam mengoperasikan komputer demi kelancaran akses pelayanan yang dibutuhkan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwilaga, Rendy. 2018. *Kepemimpinan Pemerintahan: Teori dan Prakteknya*. Yogyakarta: Deepublish
- Fadel, M. 2009. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kartono, K. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pasolong. H. 2014. *Konsep Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- _____, dan D. Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Siagian, Sondang. P. 2003. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stephen, R. dan T. A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, F. 2006. *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.