

# **GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT DI KECAMATAN TATAPAAAN KABUPATEN MINAHASA SELATAN<sup>1</sup>**

**Oleh :**

**Ibrahim Harahap<sup>2</sup>, Elfie Mingkid<sup>3</sup>, Maria H. Pratiknjo<sup>4</sup>**

## **ABSTRAK**

*Peranan kepemimpinan menjadi sangat penting karena seorang pemimpin merupakan tokoh kunci yang selalu diharapkan mampu menjalankan kepemimpinan dengan baik dan diharapkan memiliki syarat-syarat seorang pemimpin. Seorang Pemimpin harus dapat melakukan pengawasan, memberikan motivasi, mampu membangun hubungan yang baik dengan pengikutnya, dan dapat melaksanakan pengambilan keputusan dengan cara yang demokratis.*

*Penelitian ini dilaksanakan pada instansi Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan dengan menggunakan metode penilitain deskriptif kualitatif akibat adanya indikasi permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang tidak efektif terkait dengan gaya kepemimpinan camat di Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan. Merujuk pada teori Stoner (1996:165) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (leader style) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu:*

- (1) Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan.*
- (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.*

*Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengawasan dan motivasi yang dilakukan Camat belum begitu maksimal. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif menyebabkan upaya untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi terhambat.*

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Camat**

---

<sup>1</sup> Merupakan tesis penulis

<sup>2</sup> Mahasiswa Program Sudi PSP, Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado

<sup>3</sup> Staf Pengajar Pada Prog. Studi PSP Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi, selaku Pembimbing 1

<sup>4</sup> Staf Pengajar Pada Prog. Studi PSP Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi, selaku Pembimbing 2

## **PENDAHULUAN**

Pemimpin pada instansi pemerintah di daerah yang mempunyai wilayah kerja tertentu atau yang disebut kecamatan dipimpin oleh seorang Camat. Kecamatan juga merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten atau kota. Kedudukan Camat sebagai Kepala Kecamatan dalam pasal 3 Peraturan Daerah Kabupaten Minahasa Selatan Nomor : 36 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Pemerintah Kecamatan di Lingkungan Kabupaten Minahasa Selatan, adalah sebagai Perangkat Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekertaris Daerah yang berperan memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan maka instansi pemerintah membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahunnya. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ( LAKIP ) adalah untuk evaluasi kinerja instansi pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan melalui program-program yang dijalankan. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ini juga diharapkan mampu menjadi terobosan dalam pembangunan dengan sistem Akuntabilitas Negara Modern yang handal, demokratis, profesional, efisiensi, efektif, berkualitas, bersih, transparan, partisipatif dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan menyangkut program – program yang dilaksanakan, disusun dan dimasukkan dalam setiap tahun anggaran. Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2015 dengan indicator sasaran, targer, realisasi, pencapaian target dan kenyataan realisasi diuraikan sebagai berikut:

1. Indikator sasaran pada Prosentase tersedianya administrasi perkantoran dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, namun pada kenyataan realisasi lima puluh persen.
2. Indikator sasaran pada Prosentase tersedianya sarana dan prasarana kantor dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, namun pada kenyataan realisasi lima puluh persen.
3. Indikator sasaran pada Prosentase tersusunnya dokumen perencanaan anggaran dan laporan keuangan bulanan, triwulan dan semesteran dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, dan pada kenyataan realisasi seratus persen.
4. Indikator sasaran pada Prosentase tersedianya sarana pendukung guna peningkatan SDM dan hasil kegiatan dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, dan pada kenyataan realisasi enam puluh persen.
5. Indikator sasaran pada Prosentase terselenggaranya pelayanan administrasi kepada masyarakat dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, namun pada kenyataan realisasi enam puluh persen.
6. Indikator sasaran pada Prosentase kualitas kinerja pemerintah Kecamatan dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, namun pada kenyataan realisasi lima puluh persen.
7. Indikator sasaran pada Prosentase terpenuhinya kegiatan yang dilaksanakan dengan baik dengan target, realisasi dan pencapaian target disebutkan seratus persen, namun pada kenyataan realisasi lima puluh persen. (Sumber Data : LAKIP Kantor Kecamatan Tatapaan Tahun 2015)

Dari tujuh program yang terdapat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tersebut di atas menunjukkan prosentase seratus persen. Namun dalam kenyataan realisasi tidak menggambarkan prosentase demikian. Adapun kenyataan realisasi diuraikan berdasarkan pengamatan, informasi dan fenomena yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan dan di desa-desa se-Kecamatan Tatapaan.

Berdasarkan kenyataan realisasi terhadap program-program yang dilaksanakan menggambarkan adanya indikasi rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan. Rendahnya kinerja pegawai ini tentu ada kaitannya dengan proses kepemimpinan yang dijalankan oleh Pimpinan yang ada yaitu Camat sebagai Kepala Kecamatan Tatapaan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kecamatan di wilayahnya. Proses kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan Camat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan dalam memberikan pengawasan, motivasi, melakukan hubungan antar pribadi dan dalam pengambilan keputusan di Kantor Kecamatan Tatapaan.

Pengawasan yang dilaksanakan Pemimpin terhadap bawahan menyangkut tugas pokok dan fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan masih kurang efektif. Namun Pimpinan terkadang lebih mengawasi bawahan dalam hal pekerjaan lain yang bukan tugas pokok dan fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) seperti menyapu ruangan dan kebersihan membuat seakan-akan Aparatur Sipil Negara (ASN) seperti *cleaning service* dan demikian juga pekerjaan-pekerjaan lain yang diperintahkan langsung oleh Pimpinan. Perilaku pemimpin yang cenderung memberikan perintah-perintah secara langsung membuat pegawai kecamatan cenderung menghindari Pemimpin. Hal ini tentunya menjadikan jarak antara pemimpin dan bawahan semakin melebar. Sikap pemimpin dalam memberikan perintah yang cenderung menggunakan paksaan membuat pegawai melakukan bukan karena kesadaran, melainkan karena merasa terpaksa oleh karena pigur Pemimpin adalah seorang yang berkuasa. Demikian juga perangai pemimpin selalu mendominasi pembicaraan atau terlalu banyak bicara dan ingin selalu didengar.

Seorang pemimpin yang baik seharusnya mampu memperlihatkan perhatian kepada pegawai sebagai bawahannya bukan dengan kata-kata saja, tetapi juga dengan perbuatan. Dengan memberikan contoh yang baik maka pemimpin dengan mudah mempengaruhi pegawai sebagaimana tugas dan

fungsi kepemimpinan yaitu mengatur arah dan langkah kegiatan organisasi. Seorang pemimpin seharusnya senang menerima kritikan dan saran.

Dalam memberikan motivasi kepada bawahan seperti dorongan dan dukungan seakan tidak menyentuh. Hal ini disebabkan belum tanpanya iktikad dari Pemimpin yang ingin mempengaruhi pegawai kecamatan yang ada untuk dapat meningkatkan kinerja dan berprestasi dengan baik. Belum lagi mengenai karakter dan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang pada tingkat dan disiplin ilmu yang berbeda-beda masih mendapat perhatian khusus dari seorang Pimpinan. Motivasi yang diberikan oleh Pimpinan masih sangat rendah dan belum begitu dirasakan oleh pegawai sehingga belum begitu menunjukkan semangat kerja yang positif dari pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan.

Sebagai seorang pemimpin yang baik seharusnya pemimpin memberikan dorongan dan memberdayakan pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan dapat melayani masyarakat dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Seorang Pemimpin juga seharusnya memiliki semangat kerja yang baik sehingga dapat memberikan contoh kepada bawahan sehingga bawahan termotivasi dengan contoh yang diberikan oleh Pimpinan yang ada di dalam sebuah organisasi atau institusi.

Hubungan antar pribadi yang ada antara Pimpinan dan bawahan menunjukkan adanya jarak yang melebar dan kurang terbangun dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Hal lain disebabkan sikap Pemimpin dalam memberikan perintah yang cenderung memaksa dan semena-mena. Akibatnya sebagian pegawai yang ada cenderung menghindari untuk berkomunikasi dan menjauh dari Pimpinan. Sikap Pemimpin tersebut membuat bawahan merasa kurang dihargai dan dianggap alat semata-mata.

Sebagai pemimpin yang baik seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat dengan cara membangun komunikasi yang baik dan mendengar masalah-masalah yang dialami bawahan. Dengan sering melakukan komunikasi dengan pegawai yang ada

tentunya akan menghindari kesalahpahaman. Dengan komunikasi yang baik akan membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin.

Dalam proses pengambilan keputusan seringkali hanya terpusat dan bergantung pada Pimpinan, sementara bawahan tidak diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan masukan kepada pimpinan dalam pengambilan keputusan. Seringkali keputusan yang diambil tidak efektif dan menimbulkan ketidakpuasan oleh pegawai. Proses pengambilan keputusan tersebut seolah-olah Kantor Kecamatan adalah milik sendiri sehingga pemimpin merasa tidak perlu untuk meminta pendapat atau saran. Hal itu membuat pegawai menjadi tidak percaya diri karena dianggap sebagai alat semata-mata yang harus senantiasa patuh kepada keputusan pimpinan.

Pemimpin yang baik dalam mengambil keputusan seharusnya mengedepankan prinsip demokratis. Pendekatan partisipatif adalah sangat tepat untuk mewujudkan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai seharusnya diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan seperti mengajukan usul-usul dan saran-saran sehingga keputusan tersebut dapat diterima dengan baik dan dijalankan dengan tanggung jawab.

Uraian di atas mengindikasikan telah terjadi permasalahan Gaya Kepemimpinan Camat yang tidak efektif dalam menjalankan kepemimpinan di Kantor Kecamatan Tatapan. Sifat dan perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin mengesankan kurang mampu untuk menjadi seorang pemimpin karena belum menunjukkan kualitas seorang pemimpin yang berkarakter kepribadian seorang pemimpin yang berhasil. Dari fenomena-fenomena yang tergambar dalam uraian di atas, gaya kepemimpinan camat terindikasi mengarah pada suatu permasalahan yang sedang terjadi di Kantor Kecamatan Tatapan Kabupaten Minahasa Selatan yang mendesak untuk dibahas dan dicarikan suatu solusi. Karena apabila permasalahan tersebut dibiarkan maka akan memperburuk kinerja pegawai dan berdampak pada ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan program-program yang dijalankan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

## **Konsep Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja “memimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Harbani Pasolong (2014:107). Berikut ini adalah dimensi-dimensi dari konsep kepemimpinan antara lain :

### **(a) Definisi Pemimpin**

Menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Pasolong 2015:109), pemimpin dalam arti yang luas adalah “seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi”. Veithzal Rivai (2006:65), pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Haryono Sudriamunawar (2006:1), pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. B. H. Raven dalam Wirjana (2006:4), mengatakan bahwa pemimpin adalah “seorang yang menduduki sesuatu posisi dikelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”. Syafi’i (2003) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Dari berbagai definisi pemimpin tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin itu adalah orang yang mempunyai kedudukan dan

kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang dalam kelompok untuk mencapai tujuan kelompoknya.

### **(b) Definisi Kepemimpinan**

James L. Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. James A. F. Stoner (1996:161), mengatakan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Gary Yukl (1994:4), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan kerja sama dari orang-orang yang berbeda di luar kelompok atau organisasi. Veithzal Rivai (2006:65), mengatakan kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Boon & Kurtz (1984), yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Dari berbagai definisi di atas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan.

### **(c) Syarat-syarat Kepemimpinan**

Kartini Kartono (2005:36-38), mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: (1) Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang



mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. (3) kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. Selanjutnya Nightingale dan Scult dalam Sudriamunawar (2006:4), mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu: (1) Kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme), (2) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik kepada manusia dan benda-benda, (3) Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berkawan, antusiasme yang tinggi, (5) *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi, (7) Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis, (9) Komunikatif, serta pandai berbicara/berpidato, (10) berjiwa wiraswasta, (11) Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) Tajam firasatnya, adil pertimbangannya, (13) Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya, (14) Memiliki motivasi yang tinggi, dan (15) Punya imajinasi dan sinerjik.

#### **(d) Ciri-ciri Pemimpin yang Baik**

John C. Maxwell (1995:191), memberikan rujukan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik harus memiliki ciri-ciri: (1) Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang tepat. Cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan. (2) Pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya. (3) Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan. (4) Pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan: (a) berusaha untuk disukai bukan dihormati, (b) tidak minta nasehat dan bantuan orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga dikritik tetap konstruktif, (e) tidak mengembangkan rasa

tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama, (g) tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

### **(e) Tugas dan Fungsi Kepemimpinan**

Charles J. Keating (1986:9), mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu : "(1) Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. (2) Mengatur (*regulating*), yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok, (3) Memberitahu (*informating*), yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan. (4) Mendukung (*supporting*), yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama. (5) Menilai (*evaluating*), yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensinya dan untung ruginya. (6) Menyimpulkan (*summarizing*), yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat dan menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut". Sementara Stoner (1996:165), mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah agar seorang beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua hal fungsi utama, (1) Berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) Memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

### **Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dan perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang historis, sebab musabab, munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama

kepemimpinan. Hal serupa dikemukakan Kartono (2005:51), bahwa teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan. Berikut ini adalah dimensi-dimensi dari teori kepemimpinan antara lain :

**(a) Tipe Kepemimpinan**

Kartini Kartono (2005:80-81), membagi delapan tipe kepemimpinan, yaitu: (1) Tipe Karismatis, (2) Tipe Paternalistis, (3) Tipe Militeristis, (4) Tipe Otokratis, (5) *Tipe Laisser Faire*, (6) Tipe Populistik, (7) Tipe Administratif, dan (8) Tipe Demokratis (*group developer*).

1. Tipe Kepemimpinan Otokrasi

Pemimpin yang bertipe otokrasi, yaitu dalam mengambil keputusan dipusatkan pada pemimpin. Dalam hal ini Pemimpin bebas untuk menentukan kebijakan dan menyusun, mendefinisikan atau modifikasi tugas-tugas sesuai keinginannya. Pemimpin yang otokrasi diwarnai perintah-perintah yang ditujukan kepada bawahan. Seorang pemimpin yang otokrasi memerlukan penyesuaian para bawahan, dan mempertimbangkan berbagai keputusan agar yang menjadi paling unggul terhadap bawahan.

Manfaat gaya otokrasi adalah pemimpin cepat dalam mengambil keputusan. Akan tetapi bagi pegawai tidak menguntungkan karena keputusan yang diambil biasanya tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketergantungan pada pimpinan, maupun kepastian terhadap tujuan organisasi.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan otokrasi Siagian (2004:34), adalah: (1) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, (2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (3) Menganggap bawahan adalah sebagai alat semata-mata, (4) Tidak mau menerima kritikan, saran dan pendapat (5) Terlalu bergantung pada kepuasan formalnya, (6) Dalam tindakan pergerakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitive (bersifat menghukum).

## 2. Tipe Demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik populer pada era manajemen *neo-klasik*, pendekatan yang digunakan yaitu partisipatif agar terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan memberdayakan bawahan dengan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak membebaskan pimpinan dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan. Tetapi pendekatan ini mengharuskan untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka. Ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratik sebagai berikut:

- (1) Semua keputusan dan kebijakan didasarkan pada hasil prosesi demokrasi,
- (2) Pemimpin senang menerima kritikan, saran dan dari bahkan,
- (3) Selalu berusaha melakukan kerjasama dengan bawahan.
- (4) Siap berkompetisi dengan bawahannya.

## 3. Tipe Karismatik

Wirjana (2006:16-17), menyatakan bahwa pemimpin karismatik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) Memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, (2) Mengkomunikasikan visi dengan efektif, (3) Mendemonstrasikan konsistensi dan fokus, dan (4) Mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya. Selanjutnya Conger (1997:25), menyatakan bahwa pemimpin karismatik menurut kejujurannya adalah agen perubahan. Mereka melihat kekurangan dalam situasi apa saja. Menurut Conger kepemimpinan karismatik terdapat dua jenis adalah : (1) Perhatiannya selalu tertuju ke masa depan, dan (2) Memiliki banyak tuntutan yang memotivasi, mendesak dan mengintimidasi bawahan untuk bertindak.

## 4. Tipe *Laissez Faire*

Pemimpin yang bertipe *laissez faire* yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk bertindak tanpa diperintahkan. Dalam

artian bahwa membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga semua kegiatan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan sendiri. Harbani Pasolong (2014:120)

#### 5. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang bertipe paternalistik pada umumnya terdapat pada masyarakat yang masih tradisional dan agraris, pemimpin yang bertipe paternalistik dapat dilihat dari: (1) Hubungan *family* dan atau ikatan primordial, (2) Adat istiadat yang sangat besar berpengaruh terhadap perilaku, (3) Hubungan pribadi yang masih menonjol. Harbani Pasolong (2014:120)

#### **(b) Teori Gaya Kepemimpinan**

Stoner (1996:165), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Gaya yang berorientasi pada tugas, mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan.
- (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai, lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Menurut Rivai (2004) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau dictator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa

yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan otoriter menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya *Laissez Faire* yaitu gaya kepemimpinan terkendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pemimpin. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas diberikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

## **Konsep Camat**

Akbar Kaelola, (2009:49) mengemukakan bahwa Camat merupakan kepala pemerintahan ditingkat kecamatan yang berada di bawah Bupati/Walikota. Nurcolis (2007:23) juga mengemukakan bahwa Camat adalah kepala daerah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota, Camat diangkat oleh Bupati/Walikota atas usul Sekretaris Daerah/Kota.

Lumakeki dalam karya tulisnya mengatakan bahwa sebagai seorang kepala kecamatan, Camat adalah merupakan seorang pemimpin bagi aparatur dan masyarakat dalam wilayah kecamatan yang mana dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang pemimpin, kepemimpinan Camat sangat berpengaruh terhadap proses bekerjanya suatu sistem dari komponen-komponen (aparatur pemerintah kecamatan) dalam

menyelenggarakan pemerintahan sehingga akan terwujud suatu kualitas kerja yang akan dicapai sebagai dampak dari peranan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dalam hal ini adalah Camat.

Berdasarkan Pasal 126 (2) UU Nomor 32 Tahun 2004, kewenangan yang dijalankan oleh Camat adalah kewenangan yang dilimpahkan oleh bupati atau walikota. Camat merupakan pemimpin kecamatan sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota. Camat berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kecamatan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati atau walikota melalui sekretaris daerah atau kota. Camat diangkat oleh bupati atau walikota atas usul sekretaris daerah atau kota terhadap Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat. Menurut Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 66 menyebutkan bahwa:

1. Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten dan daerah Kota yang dipimpin oleh Camat.
2. Camat disebut Camat.
3. Camat diangkat Bupati/Walikota atas usul Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat.
4. Camat menerima pelimpahan sebagai kewenangan pemerintah dari Bupati/Walikota.
5. Camat bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota.
6. Pembentukan kecamatan ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan, Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 5 menjelaskan bahwa Camat atau sebutan lain adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan.

Dari beberapa pengertian camat di atas, maka dengan jelas dapat ditarik kesimpulan bahwa Camat adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memenuhi syarat diangkat menjadi Camat atas usul Sekertaris Daerah

Kabupaten/Kota. Camat diangkat oleh Bupati/Walikota dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota dan bekerja menyelenggarakan pemerintahan di wilayah kerjanya yaitu kecamatan. Kecamatan juga merupakan satuan kerja perangkat daerah yang memiliki tugas pokok dan fungsi. Peran kepemimpinan Camat sangat penting untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan dengan baik. Untuk itu diperlukan gaya kepemimpinan Camat yang efektif dalam menopang suksesnya program-program kegiatan yang ada di tingkat kecamatan.

### **Tugas Pokok dan Fungsi Camat**

Dalam Peraturan Bupati Minahasa Selatan Nomor 5 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan di Kabupaten Minahasa Selatan. Camat yang merupakan unsur pimpinan kewilayahan dalam wilayah Kabupaten Minahasa Selatan mempunyai tugas sebagai pemimpin dan kordinasi penyelenggaraan Pemerintah di wilayah kerja Kecamatan melakukan pembinaan, bimbingan, pengawasan pengendalian dan evaluasi serta mengkoordinasikan kegiatan penyusunan dan perumusan perencanaan kecamatan meliputi kegiatan pengadministrasian umum, tata pemerintahan, pemberdayaan masyarakat, ketentraman dan ketertiban, ekonomi dan pembangunan serta kesejahteraan rakyat berdasarkan ruang lingkup tugas tanggung jawab dan kewenangan serta sebagian urusan otonomi daerah yang dilimpahkan Kepala Daerah. Menurut pasal 225 UU No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Camat mempunyai tugas :

- a. menyelenggarakan urusan pemerintahan umum;
- b. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- c. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- d. mengoordinasikan penerapan dan penegakan Perda dan Perkada;
- e. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;



- f. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di Kecamatan;
- g. membina dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan Desa dan/atau kelurahan;
- h. melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten/kota yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja Perangkat Daerah kabupaten/kota yang ada di Kecamatan;
- i. melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tugas Camat yang tertuang dalam produk hukum lainnya adalah menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Camat, yaitu melaksanakan kewenangan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah seperti: perizinan, rekomendasi, koordinasi, pembinaan, pengawasan, fasilitasi, penetapan, penyelenggaraan dan kewenangan lain yang dilimpahkan.

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah tersebut dijelaskan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pemerintahan daerah, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan. Dan yang menjadi informan dalam penelitian

ini adalah: Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, Kasubbag, Pelaksana, Sekretaris Desa, dan anggota masyarakat desa Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan yang merujuk pada teori Stoner (1996:165) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leader style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan.
2. Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Berdasarkan teori Stoner tersebut maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan.
2. Gaya memotivasi.
3. Hubungan antar pribadi.
4. Pengambilan Keputusan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Menurut teori gaya kepemimpinan James A. F. Stoner (1996:165), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Gaya yang berorientasi pada tugas, mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan.

(2) Gaya yang berorientasi pada pegawai, lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Peneliti memunculkan empat indikator yang dapat ditarik dari teori gaya kepemimpinan Stoner yaitu: (1) pengawasan, indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. (2) Motivasi, (3) Hubungan antar pribadi, dan (4) Pengambilan Keputusan, indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai.

### **1. Pengawasan**

Pengawasan adalah indikator yang muncul dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Pemimpin mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan agar tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Menurut Manullang (2002:173), pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Herujito (2001:242) pengawasan ialah mengamati dan melokasikan dengan tepat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dari penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah hal yang sangat penting dilakukan oleh Pimpinan terhadap pegawai yang merupakan bawahan dari Pimpinan. Pengawasan yang dilakukan oleh Camat terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan terkait dengan tugas pokok belum begitu maksimal. Pimpinan hanya kadang-kadang saja melakukan pengawasan. Gaya kepemimpinan Camat dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai tidaklah mengarah kepada gaya kepemimpinan demokratis maupun gaya kepemimpinan *Laisser Faire* atau bebas kendali. Peneliti mengamati bahwa pengawasan yang dilakukan Camat adalah berhubungan dengan kemampuan kepemimpinan Camat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Camat

yang kurang maksimal. Kartini Kartono (2005:36-38), mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: (1) Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. (3) kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Kurangnya kemampuan Camat dalam melaksanakan Kepemimpinan di Kantor Kecamatan Tatapaan membuat fungsi Camat dalam mengawasi menjadi rendah. Hal ini terungkap dari pernyataan Informan yang menjelaskan bahwa Camat tidak sering melakukan pengawasan, melainkan hanya kadang-kadang saja. Terlepas dari sering tidaknya Camat melakukan pengawasan, hal yang terpenting apakah pegawai mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar Informan tidak mengerti akan tugas pokok dan fungsi mereka. Artinya pegawai membutuhkan bimbingan dan arahan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

Bila dikategorikan ke dalam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, maka gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Camat Tatapaan dalam melakukan pengawasan adalah gaya kepemimpinan yang Otoriter.

Menurut Rivai (2004) bahwa gaya kepemimpinan otoriter menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Pemimpin yang bergaya otoriter jelas tidak menyukai adanya *meeting*, rapat apalagi musyawarah karena bagi pemimpin yang otoriter tidak menghendaki adanya perbedaan dan lebih suka memaksakan kehendaknya.

Hal ini terungkap dari pernyataan Informan yang menyatakan bahwa Camat jarang atau kadang-kadang saja memberitahukan tentang tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan. Camat juga kurang memperhatikan kinerja dari pegawai yang ada, hal mana terungkap bahwa Camat jarang memperhatikan dan menanyakan apakah tugas sudah diselesaikan atau belum selesai dilaksanakan.

## **2. Motivasi**

Motivasi adalah indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai seperti yang dikemukakan oleh Stoner. Menurutnya gaya yang berorientasi pada pegawai, lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Menurut Siagian (1995), yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi harus dilakukan oleh Pimpinan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjadi pendorong bagi pegawai untuk bersemangat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pegawai yang merupakan Informan di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan terungkap bahwa, Camat jarang melakukan motivasi terhadap pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan. Informan menjelaskan bahwa Pegawai

yang ada merasa tidak terdorong karena tidak ada dorongan yang membuat para Informan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan. Camat juga kurang dalam mengarahkan atau memberikan pengarahan kepada pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Akibatnya kinerja pegawai yang ada semakin merosot. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa para Informan menginginkan seorang Pemimpin yang dapat memberikan mereka motivasi dan bukan intimidasi, memberikan dorongan dan bukan paksaan, dan memberikan arahan atau solusi dan bukan pembiaran sehingga pegawai bekerja tidak maksimal.

Motivasi merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai, akan tetapi gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Camat Tatapaan dalam melakukan motivasi belum bisa menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis.

Menurut Rivai (2002:122) bahwa gaya kepemimpinan demokratis ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Dalam memberikan motivasi kepada pegawai di Kecamatan, Pimpinan belum tampak adanya kerjasama yang baik antara Pimpinan dan bawahan. Demikian juga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi belum mengutamakan mutu kerja, Pimpinan belum maksimal memberikan motivasi kepada pegawai agar bekerja secara maksimal dan berkualitas.

### **3. Hubungan Antar Pribadi**

Hubungan antar pribadi merupakan indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai seperti yang dikemukakan oleh Stoner. Menurutnya gaya yang berorientasi pada pegawai, lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling

menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Definisi hubungan interpersonal (antar pribadi) adalah hubungan yang terdiri atas dua orang atau lebih, yang memiliki ketergantungan satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten. Hubungan interpersonal adalah keadaan dimana kita berkomunikasi dengan orang lain, disini kita tidak hanya menyampaikan apa yang ingin disampaikan tetapi juga menentukan kadar hubungan interpersonalnya. Oleh karna itu hubungan interpersonal sangat erat kaitannya dengan "komunikasi". Selain komunikasi yang dibutuhkan ada salah satu dasar untuk membangun hubungan interpersonal adalah ketertarikan dengan orang lain. Dalam buku Weiten (2006) telah dijelaskan bahwa ketertarikan interpersonal (*interpersonal attraction*) adalah perasaan positif terhadap orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa hubungan antar pribadi dapat dilakukan dengan baik jika interpersonal memiliki perasaan positif satu dengan yang lain. Dengan demikian maka hubungan antar pribadi dapat terjalin dengan baik dan romantis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian yang merupakan pegawai di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan dan masyarakat terungkap bahwa, Camat kurang maksimal dalam membangun hubungan yang positif dengan pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan. Informan menjelaskan bahwa adanya jarak dan perasaan yang kurang bersahabat membuat komunikasi antar pribadi menjadi jarang terjadi. Pernyataan informan yang menjelaskan bahwa mayoritas Informan jarang berkomunikasi secara langsung atau bercakap-cakap dengan pimpinan dan juga jarang berkomunikasi lewat telepon. Hubungan antar pribadi yang kurang baik ini tentu mengakibatkan suasana kerja yang kurang nyaman dan kinerja pegawai pun kurang mengalami peningkatan. Dari hasil wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para Informan menginginkan seorang Pemimpin yang dapat bersahabat dan mampu membangun hubungan yang positif. Dengan demikian mereka dapat bekerja dengan baik tanpa tekanan dari atasan. Hubungan antar pribadi

merupakan indikator yang muncul dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai. Gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang demokratis. Akan tetapi pimpinan yang ada di Kecamatan Tatapaan belum mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan Camat yang kurang bersahabat dengan pegawai dan kurang intensif melakukan komunikasi interpersonal dengan pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan.

#### **4. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai seperti yang dikemukakan oleh Stoner. Menurutnya gaya yang berorientasi pada pegawai, lebih menekankan pada memotivasi ketimbang pengendalian bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Menurut Terry (dalam Syamsi, 1995) pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan. Hal ini didukung oleh pernyataan Siagian (dalam Syamsi, 1995) bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah dan didukung dengan data dan fakta serta penentuan yang matang dari alternative yang dihadapi untuk pengambilan keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi anggota kelompok agar keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang merupakan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan



Kabupaten Minahasa Selatan terungkap bahwa, mayoritas informan menjelaskan bahwa Camat tidak melibatkan pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Tatapaan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menggambarkan tipe kepemimpinan yang otokratis, yaitu dimana proses dalam mengambil keputusan selalu dipusatkan pada pemimpin dalam hal ini Camat Tatapaan. Pengambilan keputusan merupakan indikator yang dapat dimunculkan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai. Gaya kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Tatapaan dalam mengambil keputusan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, yaitu gaya yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Camat dalam Kaitannya dengan Kinerja**

Soetisno (2002), setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawannya dalam perusahaan.

AM. Kadarman, Jusuf Udaya, dkk (2001), yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya

dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

Pendapat di atas juga menekankan pentingnya kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin untuk memimpin sebuah organisasi. Disamping pentingnya kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya. Mempengaruhi pengikut-pengikut disini berarti mampu meningkatkan kinerja pegawai yang ada di dalam sebuah organisasi atau institusi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. ( Miftah Thoha 2013:49). Artinya ketika seorang Camat hendak mempengaruhi pegawai agar dapat meningkatkan kinerja mereka maka Camat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang ia laksanakan.

Berangkat dari pendapat di atas, jelaslah bahwa pemimpin dalam hal ini kepemimpinan Camat seharusnya memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk dapat bekerja secara profesional seperti yang diharapkan oleh masyarakat dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dan tepat sesuai dengan reformasi birokrasi saat ini. Cara Camat dalam mempengaruhi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tatapaan terkait dengan bagaimana kemampuan dan keterampilan Camat dalam mengawasi, memotivasi, membangun hubungan antar pribadi lewat komunikasi dan cara mengambil keputusan. Cara-cara ini akan dilaksanakan oleh Camat dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Namun seringkali terjadi bahwa pimpinan dalam hal ini Camat tidak memperhatikan tentang gaya kepemimpinan yang sedang dijalankan. Hal ini tentunya dapat menimbulkan masalah yang

terselubung di dalam organisasi birokrasi dalam hal ini institusi kecamatan.

Pengaruh politik yang merasuk ke birokrasi juga dapat menyebabkan terjadinya proses penataan aparat pegawai negeri sipil menjadi tidak efektif. Pemimpin yang ada dalam hal ini Camat sering kali diangkat bukan berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh Camat, namun karena kedekatan atau karena kepentingan penguasa. Sehingga proses pengangkatan Camat lebih menekankan pada kepercayaan penguasa terhadap Pemimpin atau Camat ketimbang kemampuan dan keterampilan serta profesionalisme dari Camat itu sendiri.

Kaitannya dengan kinerja pegawai tentu akan berpengaruh negative dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di bawah kepemimpinan Camat yang menggunakan gaya otoriter dengan kemampuan dan keterampilan yang rendah. Untuk itu perlu adanya evaluasi kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Camat untuk upaya meningkatkan kinerja birokrasi yang dipimpin oleh seorang Camat atau perlunya dilakukan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi Camat agar dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi sehingga dapat mempengaruhi pegawai dengan melakukan pengawasan, motivasi, hubungan antar pribadi dan dapat melaksanakan proses pelaksanaan pengambilan keputusan yang demokratis.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Camat Tatapaan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, karena dalam kepemimpinannya Camat kurang memberikan motivasi, kurang mengarahkan, kurang peduli dengan hubungan antar pribadi, membiarkan jarak antara pimpinan dan bawahan melebar dan terlebih lagi tidak melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

Semuanya terpusat pada Camat selaku pimpinan di Kantor Kecamatan Tatapaan.

2. Camat Tatapaan tidak menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, karena dalam kepemimpinannya Camat tidak secara maksimal memberikan motivasi, dan kurang maksimal membangun hubungan antar pribadi yang positif dan tidak melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan
3. Camat Tatapaan tidak menggunakan gaya kepemimpinan *laissez faire*, karena dalam kepemimpinannya Camat Tatapaan tidak memberikan kebebasan kepada pegawai baik dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi maupun dalam memberikan saran atau pendapat.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan terhadap gaya kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Tatapaan Kabupaten Minahasa Selatan, maka Penulis menyarankan sebagai berikut:

1. Pengawasan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan oleh pimpinan. Namun pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bukanlah bersifat otokrasi sehingga mengurangi kebebasan. Pengawasan seharusnya dilakukan Camat dengan memperhatikan perilaku kerja dan tugas pokok dan fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga tidak terjadi kesalahan dan menumbuhkan rasa tanggung jawab.
2. Motivasi merupakan keharusan yang diberikan oleh pimpinan. Camat harus dapat memotivasi pegawai dengan memberikan dorongan dan arahan sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerja, disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).
3. Hubungan antar pribadi merupakan hal yang harus dibangun secara baik oleh pimpinan terhadap bawahan lewat komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Camat harus bisa membangun komunikasi dua arah dan dapat membangun iklim kerja yang nyaman

dan bersahabat sehingga dapat memudahkan pimpinan mempengaruhi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerja.

4. Pengambilan keputusan merupakan suatu keharusan yang dilakukan oleh pimpinan. Namun dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan menggambarkan tipe kepemimpinan seorang pemimpin. Camat seharusnya menggunakan cara-cara yang demokratis dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang demokratis dapat mempengaruhi perilaku kerja yang positif dan meningkatkan moral dari Aparatur Sipil Negara (ASN).

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Anoraga, P., & Suyati, Sri. 1995. Psikologi Industri dan Sosial. PT. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.

Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Ed Revisi VI*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. 1984. *Principles of Management (2nd ed.)*. Random House. New York.

Conger, Jay A. 1997. *Pemimpin Karismatik. (Terjemahan)*. Binapura Aksara, Jakarta.

Dwiyanto, Agus. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Garna. K. Judistira. 1999. *Metodologi Penelitian : Pendekatan Kualitatif*. Primaco Akademika, Bandung.

Gibson, James, L. 1990. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Jilid II)*. Erlangga, Jakarta.

House dan Dessler (1974:p.13)  
<http://www.ilmupsikologi.com/2015/08/teori-awal-kepemimpinan-kontingensi.html>

Kadarman, A.M. dan Udayana, Jusuf. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. PT. Prehallindo, Jakarta.

Kaelola, Akbar. 2009. *Kamus Istilah Politik Kontemporer*. Cakrawala, Yogyakarta.

- Kartono, K. 2005. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Keating, Charles J. 1986. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya. (Terjemahan)*. Kanisius, Yogyakarta.
- Maxwell, John C. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda. (Terjemahan)*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Miles, Matthew B dan A. Michel Huberman. 2007. *Analisis data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru (diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi dari judul Quatitative Data Analysis)*. UI Press, Jakarta.
- Nurcholis, H. 2007. *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. PT. Grafindo, Jakarta.
- Pasolong, H. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi. CV. Alfabeta, Bandung*.
- Pasolong, H. 2014. *Teori Administrasi Publik. CV. Alfabeta, Bandung*.
- Prawirosentono, Suryadi. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPFE.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, V. 2006. *Kiat Kepemimpinan dalam Abad ke 21*. Murai Kencana, Jakarta.
- Syamsi, Ibnu. 1995. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informansi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Gramedia, Jakarta.
- Soetisno, B. A. 2002. *Kemampuan Pemecahan Masalah Matematik Siswa dengan Strategi Heuristik*. Tesis pada PPS UPI Bandung. Tidak Diterbitkan.
- Syafi'i, K. I. 2003. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Stoner, James A. F. dkk. 1996. *Manajemen*. PT. Indeks Gramedia Grup, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara, Jakarta.

Siagian, P. Sondang. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta, Jakarta.

Soekanto, Soerjono. 2002. *Teori Peranan*. Bumi Aksara, Jakarta.

Sudriamunawar,. Haryono. 2002. *Pengantar Study Administrasi Pembangunan*. Mandar Maju, Bandung.

Sudriamunawar. 2006. *Kepemimpinan Peran Serta dan Produktivitas*. Mandar Maju, Bandung.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Timpe, A. Dale. 1998. *The Art and Science of Business Management Performance*. KEND Publishimh. Inc, New York.

Weiten, Wayne. 2006. *Psychology: Themes and Variations*. Thomson/Wadsworth.

Wirjana, R. B. dan Supardo, S. 2006. *Kepemimpinan Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. CV. Andi offset, Yogyakarta.

Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Bayumedai Publishing, Jakarta.

Yukl, G. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Terjemahan). Prenhallindo, Jakarta.

Dokumen-Dokumen Lain :

Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Provinsi Kalimantan Tengah)*.

Nugraheni Dwi Agustin. 2015. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Pengelolaan Pendidikan di SDIT Insan Mulai Wonosobo*. Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. Yogyakarta.

Felicia Dewi Wibowo. 2006. *Analisi Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam*

*Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang).*

Zahir Syah. 2013. *Peranan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pandi Kencana Murni Jakarta.*

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1999. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/Y/99. *Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.* Jakarta.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah.*

Peraturan Daerah Kabupaten Minahasa Selatan Nomor: 36 Tahun 2003 *Tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Pemerintah Kecamatan di Lingkungan Kabupaten Minahasa Selatan.*

Peraturan Bupati Minahasa Selatan Nomor 5 Tahun 2008 *Tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan di Kabupaten Minahasa Selatan.*