

PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : <https://doi.org/10.51747/qsj4mj762>

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN PRABUMULIH SELATAN KOTA PRABUMULIH

Sukarno¹, Yoyok Hendarso², Ignasius Hendrasmo³

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Panca Marga ^{1,2,3}

email korespondensi: sukarno@student.unitasplb.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan Camat dan keterkaitannya dengan kinerja pegawai di Kecamatan Prabumulih Selatan Kota Prabumulih. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lebih dominan dibandingkan gaya otoriter dan delegatif. Pelibatan pegawai dalam rapat, koordinasi kegiatan, dan penyelesaian masalah mendorong keterbukaan komunikasi, pemahaman tugas, serta rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. Praktik delegasi juga diterapkan secara selektif kepada pegawai yang dinilai mampu dan dapat dipercaya. Hambatan kinerja ditemukan pada variasi pendidikan, keterampilan teknis, disiplin, serta belum optimalnya mekanisme penghargaan dan evaluasi. Penelitian merekomendasikan penguatan pelatihan, penugasan berbasis kompetensi, evaluasi kinerja berkala, dan sistem penghargaan yang adil agar kepemimpinan partisipatif berkontribusi lebih kuat terhadap kualitas pelayanan publik kecamatan.

Keywords: gaya kepemimpinan; kinerja pegawai; kepemimpinan partisipatif; kecamatan; pelayanan publik

1. PENDAHULUAN

Kecamatan merupakan perangkat daerah yang berada pada garis depan pelayanan pemerintahan. Kualitas pelayanan administrasi, fasilitasi pembangunan, koordinasi ketenteraman dan ketertiban, serta respons atas kebutuhan warga sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Karena itu, kepemimpinan pada tingkat kecamatan tidak cukup dipahami sebagai kewenangan formal, melainkan sebagai kemampuan mengarahkan, membangun koordinasi, dan menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan pegawai mencapai target secara efektif. Wahjosumidjo (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam organisasi publik, keberhasilan kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh keterampilan individual. Kepemimpinan, sistem komunikasi, pembagian tugas, kesempatan berpartisipasi, serta mekanisme pembinaan memiliki pengaruh terhadap motivasi dan akuntabilitas. Thoha (2010) memandang kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi perilaku individu atau kelompok agar bersedia bergerak menuju tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pilihan gaya kepemimpinan berpotensi membentuk cara pegawai memahami tugas, menyelesaikan masalah, dan menjalin kerja sama di lingkungan kecamatan.

Kinerja pegawai secara umum menunjukkan hasil kerja yang dicapai, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sesuai tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan hasil kerja nyata yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks pemerintahan, kinerja yang baik perlu ditopang oleh kejelasan sasaran, kapasitas aparatur, evaluasi, dan umpan balik. Mahmudi (2005) menekankan bahwa penilaian kinerja sektor publik penting untuk mengukur ketercapaian tujuan, menyediakan pembelajaran bagi pegawai, serta memperbaiki proses kerja pada periode berikutnya.

Kecamatan Prabumulih Selatan menghadapi sejumlah persoalan awal yang relevan untuk dikaji. Produktivitas kerja pegawai belum selalu merata; kepatuhan terhadap aturan masih memerlukan penguatan; sebagian pegawai belum menunjukkan konsistensi kinerja; dan sistem penghargaan bagi pegawai berprestasi belum berfungsi secara optimal. Variasi latar belakang pendidikan serta kompetensi teknis juga dapat memengaruhi kesiapan pegawai dalam merespons tugas pelayanan yang semakin kompleks. Kondisi ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu menjaga disiplin tanpa mengabaikan komunikasi dan pengembangan kapasitas.

Hasibuan (2007) mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam gaya otoriter, partisipatif, dan delegatif. Gaya otoriter menempatkan kendali keputusan terutama pada pemimpin, gaya partisipatif memberi ruang komunikasi dan kerja sama dengan bawahan, sedangkan gaya delegatif menekankan pemberian wewenang kepada bawahan berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab. Ketiga gaya tersebut tidak selalu muncul secara terpisah; dalam praktik organisasi, pemimpin dapat menggunakannya secara situasional sesuai jenis pekerjaan, karakter pegawai, tingkat risiko, dan kebutuhan pelayanan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan gaya kepemimpinan Camat Prabumulih Selatan, menganalisis keterkaitannya dengan kinerja pegawai, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi penguatan praktik kepemimpinan pada organisasi kecamatan, terutama melalui peningkatan komunikasi, penugasan berbasis kompetensi, pembinaan disiplin, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman pegawai, praktik kepemimpinan Camat, pola koordinasi, serta faktor yang membentuk kinerja. Moleong (2007) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami fenomena dalam konteks alamiahnya melalui penafsiran terhadap pengalaman, perilaku, dan makna yang dibangun subjek penelitian.

Lokasi penelitian adalah Kecamatan Prabumulih Selatan Kota Prabumulih. Informan dipilih secara purposive dari unsur pimpinan, pejabat struktural, pegawai, dan pihak yang memahami proses kerja organisasi. Strategi purposive digunakan karena informan dipilih berdasarkan relevansinya dengan

fokus penelitian dan kemampuan memberikan informasi yang mendalam. Bungin (2013) menekankan bahwa penelitian sosial memerlukan pemilihan sumber data yang sesuai dengan kebutuhan analisis agar fenomena dapat dipahami secara memadai.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap koordinasi kerja, pembagian tugas, proses pengambilan keputusan, pelaksanaan pelayanan, dan disiplin pegawai. Data sekunder diperoleh melalui dokumen organisasi, uraian tugas, catatan kegiatan, serta bahan administratif lain yang relevan. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan membandingkan informasi hasil wawancara maupun observasi.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model tersebut merujuk pada Miles dan Huberman (1992), yang menempatkan analisis sebagai proses berlangsung sejak data dikumpulkan hingga peneliti memperoleh pola dan makna temuan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Prinsip ini sejalan dengan Sugiyono (2012) yang menekankan penggunaan berbagai sumber serta teknik untuk meningkatkan kredibilitas temuan kualitatif.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin ketika memengaruhi bawahan. Thoha (2010) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan norma perilaku pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain. Dalam organisasi pemerintah, gaya tersebut tampak dalam cara pemimpin mengambil keputusan, membuka komunikasi, memberikan arahan, menyelesaikan konflik, dan mendistribusikan pekerjaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan bukan sekadar karakter personal, tetapi bagian dari proses manajerial yang memengaruhi iklim kerja.

Hasibuan (2007) membedakan tiga gaya utama. Pertama, gaya otoriter, yaitu gaya yang memusatkan kewenangan pada pemimpin dan menempatkan bawahan sebagai pelaksana instruksi. Gaya ini dapat efektif pada kondisi darurat atau pekerjaan yang memerlukan kepastian keputusan, tetapi berisiko mengurangi inisiatif jika digunakan secara berlebihan. Kedua, gaya partisipatif, yaitu gaya yang mendorong kerja sama, komunikasi dua arah, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Ketiga, gaya delegatif, yaitu gaya yang memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil keputusan tertentu sesuai kemampuan dan tanggung jawabnya.

Wahjosumidjo (2005) menambahkan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh posisi, melainkan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi. Pemimpin perlu membaca situasi, memahami kebutuhan pegawai, dan memastikan arah kerja tetap selaras dengan tujuan organisasi. Karena itu, kepemimpinan pada tingkat kecamatan menuntut keseimbangan antara ketegasan terhadap aturan, keterbukaan komunikasi, dan kemampuan mengembangkan pegawai.

3.2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai berkaitan dengan capaian hasil kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Mangkunegara (2005) menempatkan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai. Sementara itu, Sedarmayanti (2007) mengaitkan kinerja dengan sikap dan mental kerja,

pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, sarana prasarana, teknologi, serta kesempatan berprestasi. Artinya, peningkatan kinerja tidak dapat dibebankan hanya pada pegawai, tetapi harus didukung sistem organisasi yang memadai.

Dalam sektor publik, ukuran kinerja berkaitan dengan pencapaian tujuan pelayanan, kepatuhan pada prosedur, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan akuntabilitas. Mahmudi (2005) menyebut penilaian kinerja sebagai instrumen untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, mendukung pembelajaran pegawai, dan menjadi dasar pengambilan keputusan terkait pembinaan maupun penghargaan. Dwiyanto (2006) juga menekankan pentingnya kinerja organisasi publik bagi terwujudnya pelayanan yang responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kinerja tidak berdiri sendiri dari faktor kepemimpinan. Pemimpin yang mampu membangun kejelasan tugas, pengawasan yang proporsional, dan ruang komunikasi cenderung mempermudah pegawai memahami standar kerja. Ardana et al. (2008) menjelaskan bahwa perilaku organisasi dibentuk oleh interaksi antara individu, kelompok, dan struktur organisasi; karena itu, pola kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, hubungan kerja, dan perilaku kerja pegawai.

3.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa gaya kepemimpinan Camat merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku organisasi aparatur kecamatan. Gaya kepemimpinan yang terdiri atas gaya otoriter, partisipatif, dan delegatif menentukan bagaimana pimpinan mengarahkan, mengomunikasikan kebijakan, membangun koordinasi, mendelegasikan wewenang, menegakkan disiplin, serta mengembangkan kompetensi pegawai. Menurut Rensis Likert, efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh pola hubungan antara pemimpin dan bawahan, khususnya dalam komunikasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, efektivitas komunikasi organisasi, koordinasi kerja, pembagian wewenang, disiplin kerja, dan pengembangan kemampuan pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik dalam penyelesaian tugas administratif maupun dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pendapat ini sejalan dengan Gary Dessler yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan motivasi, kompetensi, dan produktivitas pegawai. Sementara itu, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menjelaskan bahwa komunikasi, koordinasi, serta pembagian peran merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas organisasi.

Hubungan tersebut tidak berlangsung secara terpisah, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut meliputi struktur organisasi, kompetensi pegawai, tingkat pendidikan, serta sistem penghargaan. Menurut Edgar H. Schein, budaya dan sistem organisasi menjadi konteks yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Selain itu, Victor H. Vroom melalui teori harapan menjelaskan bahwa sistem penghargaan akan meningkatkan motivasi dan pada akhirnya berdampak terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang bahwa gaya kepemimpinan Camat merupakan variabel utama yang memengaruhi proses manajerial di lingkungan kecamatan. Proses tersebut selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat, dengan mempertimbangkan pengaruh faktor organisasi sebagai kondisi yang dapat mendukung maupun menghambat efektivitas hubungan tersebut.

Table 1: Kerangka Konseptual Penelitian

Komponen	Substansi	Landasan Teori
Variabel Independen	Gaya Kepemimpinan Camat yang terdiri atas: • Gaya Otoriter • Gaya Partisipatif • Gaya Delegatif	Likert (1967); Robbins & Judge (2019)
Proses Organisasi	Kepemimpinan memengaruhi: • Komunikasi • Koordinasi • Pembagian Wewenang • Disiplin Kerja • Pengembangan Kemampuan Pegawai	Koontz & Weihrich (2010); Dessler (2020); Robbins & Judge (2019)
Variabel Dependen	Kinerja Pegawai Kecamatan yang diukur melalui: • Pelaksanaan tugas • Efektivitas pelayanan publik • Ketepatan penyelesaian pekerjaan • Kualitas pelayanan kepada masyarakat	Robbins & Judge (2019); Dessler (2020)
Faktor Pendukung/Penghambat	• Struktur organisasi • Kompetensi pegawai • Tingkat pendidikan • Sistem penghargaan Faktor-faktor tersebut dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.	Schein (2017); Vroom (1964)

Table 1 (Lanjutan)

Komponen	Substansi	Landasan Teori
Hubungan Konseptual	Gaya kepemimpinan Camat memengaruhi komunikasi, koordinasi, pembagian wewenang, disiplin kerja, dan pengembangan kemampuan pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Hubungan tersebut dipengaruhi oleh kondisi organisasi sebagai faktor pendukung maupun penghambat.	Sintesis teori kepemimpinan, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil dan Pembahasan

4.1.1 Kepemimpinan Camat dalam Pengelolaan Kerja Kecamatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Camat Prabumulih Selatan tidak didominasi oleh pola otoriter. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, kegiatan umumnya diawali dengan koordinasi, penjelasan arah kerja, dan pembahasan kebutuhan pelaksanaan. Pegawai memiliki kesempatan menyampaikan informasi lapangan, kendala administratif, serta usulan perbaikan pelayanan. Keputusan akhir tetap berada pada Camat sesuai tanggung jawab jabatan, tetapi proses menuju keputusan cenderung memberi ruang bagi pertukaran pandangan. Pola ini memperlihatkan bahwa penggunaan kewenangan formal tidak menghilangkan kebutuhan terhadap komunikasi dua arah.

Kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat memberikan kepastian komando, tetapi bila dilakukan tanpa penjelasan dan komunikasi, pegawai berpotensi hanya bekerja secara prosedural. Pada kondisi Kecamatan Prabumulih Selatan, koordinasi awal sebelum pelaksanaan kegiatan membantu pegawai memahami prioritas, batas kewenangan, serta target yang harus diselesaikan. Temuan ini selaras dengan pandangan Hasibuan (2007) bahwa gaya partisipatif menekankan kerja sama dan pelibatan bawahan dalam proses pelaksanaan organisasi. Keterlibatan tersebut penting terutama ketika kegiatan kecamatan memerlukan koordinasi lintas seksi dan respons terhadap kebutuhan masyarakat yang berubah.

Di sisi lain, ketegasan tetap diperlukan untuk menjaga kepatuhan pada aturan dan memastikan pelayanan tidak tertunda. Camat menggunakan arahan yang lebih langsung ketika pekerjaan membutuhkan penanganan cepat atau ketika terdapat ketentuan administratif yang tidak dapat ditawar. Penggunaan arahan yang tegas dalam situasi tertentu menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu harus berada pada satu kutub gaya. Pemimpin dapat mengombinasikan ketegasan dan partisipasi agar organisasi mampu menjaga disiplin sekaligus mempertahankan keterbukaan kerja.

4.1.2 Praktik Kepemimpinan Delegatif dan Pemberdayaan Pegawai

Praktik delegatif muncul melalui pemberian mandat kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang, pengalaman, dan kemampuan teknisnya. Delegasi dilakukan terutama untuk tugas yang membutuhkan tindak lanjut cepat atau koordinasi teknis dengan pihak lain. Namun, delegasi tidak diberikan secara bebas tanpa pemantauan. Camat tetap meminta laporan perkembangan, memberikan arahan apabila ditemukan kendala, dan melakukan klarifikasi ketika pekerjaan membutuhkan keputusan yang lebih tinggi.

Delegasi yang selektif memberi manfaat ganda. Pertama, penyelesaian pekerjaan dapat berlangsung lebih cepat karena keputusan teknis tidak selalu menunggu proses birokrasi yang panjang. Kedua, pegawai memperoleh kesempatan mengembangkan rasa tanggung jawab serta kepercayaan diri. Dalam kajian manajemen kinerja, Mangkunegara (2005) menempatkan pemahaman tugas, kewenangan, dan komunikasi pimpinan-bawahan sebagai bagian penting dalam pengelolaan kinerja. Karena itu, delegasi akan efektif apabila didukung kejelasan batas tugas, standar hasil, dan mekanisme evaluasi.

Walaupun demikian, praktik delegatif menghadapi keterbatasan ketika kemampuan pegawai belum merata. Sebagian pegawai lebih siap menjalankan tugas karena pengalaman dan pendidikan yang memadai, sementara sebagian lain masih memerlukan pendampingan. Situasi ini menunjukkan pentingnya penugasan berbasis kompetensi. Sedarmayanti (2007) menegaskan bahwa pendidikan, keterampilan, dan kesempatan berprestasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja. Dalam konteks ini, delegasi perlu diikuti pelatihan dan pembinaan agar tidak hanya menguntungkan pegawai tertentu, melainkan menjadi mekanisme pemerataan kapasitas organisasi. 4.3 Dominasi Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pola yang paling menonjol dalam hubungan kerja di Kecamatan Prabumulih Selatan. Pelibatan pegawai terlihat dalam rapat, penyusunan langkah kegiatan, koordinasi sebelum pelayanan atau agenda lapangan, serta penyelesaian hambatan administratif. Komunikasi yang relatif terbuka membuat pegawai lebih mudah menyampaikan informasi dan memperoleh penjelasan terkait perubahan tugas. Dengan demikian, partisipasi tidak hanya dipahami sebagai kehadiran dalam rapat, tetapi sebagai proses berbagi informasi yang memengaruhi kualitas pelaksanaan kerja.

Kepemimpinan partisipatif berkontribusi pada kinerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, pegawai memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan dan alasan suatu tugas. Kedua, koordinasi membantu mencegah tumpang tindih pekerjaan antarseksi. Ketiga, pegawai lebih terdorong untuk bertanggung jawab karena merasa dilibatkan dalam proses kerja. Keempat, komunikasi dua arah mempercepat identifikasi masalah sebelum masalah tersebut mengganggu pelayanan. Ardana et al. (2008) menekankan bahwa perilaku organisasi terbentuk melalui hubungan antarindividu dan kelompok; oleh karena itu, komunikasi dan partisipasi dapat memperkuat komitmen serta perilaku kerja positif.

Kondisi tersebut sejalan dengan prinsip pelayanan publik yang menempatkan responsivitas dan akuntabilitas sebagai unsur penting. Dwiyanto (2006) menjelaskan bahwa perbaikan tata kelola dan pelayanan publik memerlukan organisasi yang mampu merespons kebutuhan masyarakat serta membangun pertanggungjawaban. Pada tingkat kecamatan, kepemimpinan partisipatif membantu memperlancar respons internal sebelum organisasi memberikan respons kepada warga. Pegawai yang memahami tugas dan memiliki akses komunikasi dengan pimpinan lebih siap menyelesaikan pelayanan secara tepat waktu.

4.1.3 Kinerja Pegawai dan Faktor yang Memengaruhinya

Kinerja pegawai pada Kecamatan Prabumulih Selatan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas rutin, kesiapan menangani pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur, disiplin, serta kemampuan bekerja sama. Secara umum, pegawai telah menjalankan tugas sesuai bidangnya, namun kualitas capaian belum sepenuhnya merata. Perbedaan kemampuan teknis, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja membuat kecepatan serta ketelitian penyelesaian tugas berbeda antarpegawai.

Produktivitas dan disiplin menjadi aspek yang masih perlu diperkuat. Sebagian pekerjaan dapat diselesaikan sesuai jadwal, sedangkan pekerjaan tertentu masih membutuhkan pengawasan lebih intensif. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja harus dibaca sebagai hasil dari interaksi antara kapasitas individu dan sistem organisasi. Mahmudi (2005) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja sektor publik tidak hanya melihat keluaran kerja, tetapi juga menjadi dasar pembelajaran dan perbaikan. Artinya, kelemahan kinerja perlu direspons dengan pembinaan, evaluasi, dan perbaikan prosedur, bukan semata-mata dengan penilaian administratif. Faktor pendukung utama terdiri atas komunikasi internal, koordinasi antarseksi, keterbukaan pimpinan terhadap masukan, dan adanya kepercayaan dalam pemberian tugas. Sementara itu, faktor penghambat meliputi variasi kompetensi, keterbatasan pendidikan formal pada sebagian pegawai, ketidakonsistenan disiplin, dan belum optimalnya sistem penghargaan bagi pegawai berprestasi. Wahjosumidjo (2005) mengingatkan bahwa kepemimpinan efektif membutuhkan kemampuan mengembangkan potensi bawahan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi kepemimpinan, bukan sebagai kegiatan tambahan yang terpisah dari target pelayanan.

4.1.4 Implikasi Manajerial bagi Peningkatan Kinerja

Berdasarkan temuan, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui kombinasi penguatan kepemimpinan partisipatif dan pembinaan yang terukur. Pertama, kecamatan perlu membakukan forum koordinasi singkat dan berkala untuk memantau target, kendala, dan tindak lanjut pelayanan. Kedua, pembagian tugas harus didasarkan pada kompetensi dan beban kerja, sehingga delegasi tidak menimbulkan ketimpangan tanggung jawab. Ketiga, evaluasi kinerja perlu diarahkan pada aspek hasil kerja, ketepatan waktu, disiplin, kemampuan kerja sama, dan inovasi dalam pelayanan.

Keempat, sistem penghargaan dan pembinaan perlu diperjelas. Penghargaan tidak harus selalu berbentuk material; pengakuan kinerja, kesempatan pelatihan, dan penugasan pengembangan dapat menjadi instrumen motivasi. Sedarmayanti (2007) menyebut kesempatan berprestasi sebagai salah satu faktor penting dalam kinerja, sehingga organisasi perlu menyediakan ruang bagi pegawai untuk menunjukkan kemampuan. Sebaliknya, pelanggaran disiplin perlu ditangani secara konsisten, proporsional, dan edukatif agar menciptakan kepastian tanpa merusak hubungan kerja.

Kelima, peningkatan kompetensi harus dilakukan secara berkelanjutan. Pelatihan teknis pelayanan, administrasi digital, komunikasi publik, dan pengelolaan dokumen dapat membantu mengurangi kesenjangan kemampuan antarpersonel. Dalam penelitian kualitatif, pemaknaan terhadap praktik kerja perlu terus diperbarui berdasarkan pengalaman lapangan dan masukan dari pelaksana. Moleong (2007) serta Sugiyono (2012) menekankan pentingnya memahami konteks dan pengalaman subjek secara mendalam; prinsip ini juga relevan dalam praktik manajemen, karena kebijakan peningkatan kinerja akan lebih efektif apabila dibangun dari masalah nyata yang dihadapi pegawai.

4.1.5 Analisis Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dan Dimensi Kinerja

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pada Kecamatan Prabumulih Selatan dapat dipahami melalui tiga jalur utama, yaitu kejelasan arah kerja, kualitas hubungan kerja, dan kemampuan pegawai mengambil tanggung jawab. Kejelasan arah kerja muncul ketika Camat menyampaikan prioritas, target kegiatan, serta batas kewenangan secara terbuka. Hubungan kerja terbentuk melalui komunikasi dua arah, rapat koordinasi, dan kesempatan pegawai menyampaikan kendala. Sementara itu, tanggung jawab berkembang ketika pegawai memperoleh mandat yang sesuai kompetensi dan mengetahui ukuran keberhasilan pekerjaannya. Ketiga jalur tersebut menjelaskan mengapa kepemimpinan partisipatif dapat memperkuat kinerja tanpa mengurangi peran pengendalian pimpinan.

Pola partisipatif tidak berarti seluruh keputusan harus diambil secara kolektif. Dalam birokrasi kecamatan, terdapat keputusan yang bersifat rutin, teknis, dan harus mengikuti regulasi. Namun, pelibatan pegawai sebelum keputusan ditetapkan membantu pimpinan memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kondisi lapangan. Pegawai yang berhadapan langsung dengan masyarakat sering mengetahui hambatan administratif, kebutuhan dokumen, serta persoalan koordinasi yang tidak selalu terlihat dari level pimpinan. Dengan memberi ruang komunikasi, Camat dapat membuat keputusan yang lebih realistis dan mudah diimplementasikan.

Dari perspektif perilaku organisasi, komunikasi yang terbuka juga mengurangi kemungkinan kesalahpahaman peran. Ardana et al. (2008) menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi tidak lepas dari struktur, kelompok, dan proses komunikasi yang membentuknya. Ketika instruksi diberikan tanpa penjelasan, pegawai dapat menafsirkan tugas secara berbeda-beda. Sebaliknya, penjelasan tujuan, pembagian peran, dan kesempatan bertanya dapat meningkatkan keseragaman pemahaman serta mengurangi pekerjaan ulang. Dalam pelayanan publik, pengurangan kesalahan internal berkontribusi langsung pada ketepatan waktu pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja pegawai juga terkait dengan kemampuan pemimpin memberikan umpan balik. Umpan balik bukan hanya koreksi saat terjadi kesalahan, tetapi informasi yang membantu pegawai memahami kualitas pekerjaannya. Mahmudi (2005) menempatkan evaluasi kinerja sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pembinaan informal melalui koordinasi cukup membantu, tetapi perlu diperkuat dengan evaluasi yang lebih terstruktur. Evaluasi berkala dapat memuat target sederhana, capaian, kendala, tindak lanjut, dan kebutuhan pelatihan sehingga pembinaan tidak bersifat umum atau reaktif saja.

Peran disiplin dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja juga penting. Disiplin tidak hanya menyangkut kehadiran, tetapi kepatuhan terhadap prosedur, ketepatan penyelesaian tugas, serta tanggung jawab terhadap dokumen dan pelayanan. Gaya partisipatif perlu tetap disertai ketegasan pada standar kerja. Ketegasan yang disampaikan dengan alasan yang jelas akan lebih mudah diterima karena pegawai memahami bahwa aturan digunakan untuk menjaga kualitas pelayanan, bukan sekadar memperkuat otoritas pemimpin. Dalam hal ini, kepemimpinan partisipatif dan pengawasan tidak saling bertentangan; keduanya justru dapat saling melengkapi.

Praktik delegatif memiliki kaitan langsung dengan produktivitas. Saat pemimpin memberikan mandat kepada pegawai yang tepat, proses kerja tidak selalu menunggu keputusan pada satu titik. Hal tersebut mempercepat koordinasi dan mendorong penyelesaian pekerjaan di tingkat pelaksana. Namun, delegasi perlu dibarengi dengan mekanisme pelaporan agar pemimpin tetap memiliki informasi yang cukup untuk mengendalikan risiko. Hasibuan (2007) menekankan bahwa delegasi berarti pemberian

wewenang, bukan pelepasan tanggung jawab. Karena itu, penugasan perlu disertai batas kewenangan, keluaran yang diharapkan, tenggat waktu, serta jalur konsultasi bila pegawai menghadapi masalah.

Variasi pendidikan dan kompetensi pegawai menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penerapan gaya delegatif. Pegawai dengan pengalaman kerja dan kemampuan teknis yang baik dapat menerima tanggung jawab lebih besar, sedangkan pegawai yang belum menguasai tugas membutuhkan arahan, pendampingan, atau pelatihan. Pendekatan yang berbeda tersebut bukan bentuk ketidakadilan, melainkan upaya menyesuaikan penugasan dengan kesiapan pegawai. Sedarmayanti (2007) menyebut pendidikan dan keterampilan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja; implikasinya, organisasi perlu menyediakan kesempatan peningkatan kapasitas agar semua pegawai dapat berkembang secara bertahap.

Kepemimpinan juga berfungsi menciptakan iklim kerja yang mendukung pembelajaran. Pegawai akan lebih terbuka melaporkan kendala apabila tidak khawatir bahwa setiap kesalahan kecil selalu berujung pada sanksi tanpa pembinaan. Pada saat yang sama, budaya terbuka tidak boleh membuat organisasi permisif terhadap pelanggaran yang berulang. Pimpinan perlu membedakan kesalahan yang muncul karena keterbatasan kompetensi, kesalahan prosedural yang dapat diperbaiki, dan pelanggaran disiplin yang memerlukan tindakan tegas. Perbedaan tersebut membantu pembinaan berjalan adil serta menjaga kepercayaan pegawai terhadap sistem kepemimpinan.

Keberadaan penghargaan bagi pegawai berprestasi juga dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Penghargaan berfungsi memberi sinyal bahwa organisasi menghargai hasil kerja, inisiatif, kedisiplinan, dan pelayanan yang baik. Bentuk penghargaan dapat berupa pengakuan pada forum internal, prioritas mengikuti pelatihan, kesempatan mengembangkan tugas, atau rekomendasi peningkatan karier sesuai ketentuan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil, tetapi juga mendorong pengembangan pegawai. Karena itu, penghargaan dan pembinaan perlu ditempatkan dalam satu siklus manajemen kinerja.

Pada akhirnya, kepemimpinan Camat dapat dilihat sebagai penghubung antara aturan birokrasi dan praktik pelayanan. Pemimpin menerjemahkan kebijakan menjadi arah kerja, menyusun koordinasi, mengatasi hambatan, dan memastikan pegawai memiliki dukungan untuk bekerja. Kinerja yang baik bukan semata-mata hasil kepatuhan individual, melainkan hasil dari sistem kerja yang dipandu secara konsisten. Dengan memperkuat partisipasi, delegasi yang terukur, evaluasi, dan pengembangan kompetensi, kecamatan dapat membangun organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

4.1.6 Strategi Penguatan Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Pertama, Kecamatan Prabumulih Selatan perlu mengembangkan agenda koordinasi yang lebih terstruktur. Forum mingguan singkat dapat dipakai untuk memetakan pekerjaan prioritas, hambatan layanan, pembagian peran, dan kebutuhan tindak lanjut. Forum tersebut tidak harus panjang, tetapi perlu menghasilkan catatan kerja yang jelas. Catatan ini berfungsi sebagai pengingat komitmen, alat pemantauan, dan dasar evaluasi pada pertemuan berikutnya. Penguatan koordinasi akan membantu pimpinan memperoleh gambaran kerja yang lebih aktual serta memperkecil ketergantungan pada komunikasi informal yang tidak terdokumentasi.

Kedua, perlu disusun peta kompetensi pegawai yang sederhana. Peta ini dapat berisi bidang tugas, keterampilan yang telah dikuasai, pengalaman, kebutuhan pelatihan, dan potensi penugasan. Dengan peta kompetensi, Camat dan pejabat terkait dapat melakukan delegasi secara lebih objektif. Pegawai yang memiliki keunggulan pada administrasi, pelayanan langsung, pengelolaan data, atau koordinasi lapangan dapat diberi tugas sesuai kapasitas. Pada saat yang sama, pegawai yang masih membutuhkan

pendampingan dapat dipasangkan dengan rekan kerja yang lebih berpengalaman.

Ketiga, evaluasi kinerja perlu dilakukan dengan indikator yang mudah dipahami. Indikator dapat meliputi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian dokumen, kehadiran, kualitas komunikasi, kemampuan bekerja sama, dan pelayanan kepada masyarakat. Indikator yang sederhana lebih mudah digunakan secara konsisten dibandingkan format penilaian yang terlalu rumit. Dwiyanto (2006) menekankan bahwa perbaikan pelayanan publik memerlukan akuntabilitas yang dapat dilihat dalam proses maupun hasil. Oleh sebab itu, evaluasi tidak hanya digunakan untuk menilai individu, tetapi juga untuk mengenali hambatan sistem yang mengganggu pelayanan. Keempat, pengembangan kompetensi harus diarahkan pada kebutuhan nyata. Pelatihan bukan hanya kegiatan formal, tetapi harus menghasilkan perubahan kemampuan kerja. Materi yang relevan antara lain pengelolaan administrasi digital, pelayanan publik, komunikasi efektif, penyusunan laporan, dan pemecahan masalah. Setelah pelatihan, pegawai perlu diberi kesempatan menerapkan pengetahuan baru melalui penugasan yang relevan. Cara ini membantu organisasi memperoleh manfaat langsung dari investasi pengembangan sumber daya manusia.

Kelima, sistem penghargaan dan pembinaan perlu dijalankan secara seimbang. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik perlu memperoleh pengakuan, sedangkan pegawai yang belum mencapai standar perlu memperoleh umpan balik dan pendampingan. Sanksi sebaiknya menjadi bagian terakhir setelah organisasi memberikan kejelasan aturan, kesempatan memperbaiki, serta dukungan yang memadai. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan manajemen kinerja yang menekankan perbaikan dan pembelajaran, bukan hanya pengendalian. Dengan sistem yang adil, pemimpin dapat menjaga disiplin tanpa mengurangi motivasi kerja pegawai.

Keenam, partisipasi perlu dijaga agar tidak berhenti pada proses rapat. Hasil masukan pegawai harus terlihat dalam tindak lanjut yang nyata, misalnya penyesuaian alur kerja, pembagian jadwal, perbaikan prosedur, atau usulan pelatihan. Ketika pegawai melihat bahwa gagasan mereka dipertimbangkan, rasa memiliki terhadap organisasi akan meningkat. Namun, pemimpin tetap perlu menjelaskan alasan apabila suatu usulan belum dapat dilaksanakan karena keterbatasan aturan, anggaran, atau sumber daya. Transparansi alasan keputusan merupakan bagian penting dari kepemimpinan yang dipercaya.

4.1.7 Model Kepemimpinan Adaptif untuk Organisasi Kecamatan

Pengalaman di Kecamatan Prabumulih Selatan memperlihatkan perlunya model kepemimpinan adaptif. Model ini menempatkan gaya partisipatif sebagai pola utama, tetapi tetap memberi ruang penggunaan arahan langsung dan delegasi sesuai situasi. Pada pekerjaan yang bersifat rutin dan telah memiliki standar jelas, delegasi dapat diperluas kepada pegawai yang kompeten. Pada pekerjaan yang baru, berisiko, atau memiliki konsekuensi pelayanan tinggi, pimpinan perlu memberi penjelasan lebih rinci dan melakukan pengawasan lebih dekat. Sementara itu, pada masalah lintas seksi atau persoalan yang membutuhkan dukungan warga, pendekatan partisipatif dan koordinatif menjadi lebih relevan.

Model adaptif tersebut membantu menghindari dua risiko. Risiko pertama adalah sentralisasi berlebihan, yaitu semua keputusan harus menunggu pimpinan sehingga pelayanan menjadi lambat. Risiko kedua adalah delegasi berlebihan, yaitu pegawai diberi tanggung jawab tanpa arahan, dukungan, dan standar yang jelas. Kedua risiko dapat menurunkan kualitas kerja. Pemimpin perlu menentukan tingkat keterlibatan berdasarkan kompleksitas tugas, kompetensi pegawai, ketersediaan waktu, dan dampak keputusan terhadap masyarakat. Dengan cara ini, kewenangan digunakan secara proporsional untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dimensi komunikasi, kepemimpinan adaptif mengutamakan kejelasan informasi dan mekanisme umpan balik. Arahan kerja sebaiknya mencakup tujuan, keluaran yang diharapkan, batas waktu, pihak yang perlu dikoordinasikan, serta prosedur pelaporan. Pegawai juga perlu memiliki saluran untuk menyampaikan masalah tanpa harus menunggu rapat formal. Komunikasi yang jelas meminimalkan interpretasi berbeda antarpegawai dan memberi pimpinan informasi awal untuk mengambil keputusan. Thoha (2010) menekankan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses memengaruhi; pengaruh akan lebih efektif ketika pesan dipahami oleh pihak yang menjalankan tugas.

Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, model adaptif memandang kompetensi sebagai proses yang harus terus diperbarui. Pegawai baru atau pegawai yang belum memiliki keterampilan tertentu memerlukan pendampingan, sementara pegawai berpengalaman dapat diberikan peran mentor. Pola mentor internal dapat mempercepat transfer pengetahuan tanpa selalu bergantung pada pelatihan eksternal. Pengalaman kerja, prosedur pelayanan, dan pengetahuan lokal yang dimiliki pegawai senior perlu didokumentasikan agar menjadi aset organisasi. Cara ini juga memperkuat kerja sama antargenerasi dalam organisasi kecamatan.

Pada dimensi pengawasan, model adaptif menggunakan pengawasan yang bersifat membantu. Pengawasan diarahkan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai target, menemukan hambatan sejak awal, dan menyediakan dukungan bila pegawai mengalami kesulitan. Pengawasan yang semata-mata mencari kesalahan dapat membuat pegawai enggan menyampaikan masalah. Sebaliknya, pengawasan yang terlalu longgar dapat memunculkan keterlambatan dan ketidakjelasan tanggung jawab. Keseimbangan antara kontrol dan dukungan dapat dibangun melalui rapat tindak lanjut, pemeriksaan dokumen secara berkala, serta evaluasi singkat setelah kegiatan selesai.

Pada dimensi budaya kerja, pemimpin perlu memberi teladan mengenai disiplin, keterbukaan, dan tanggung jawab. Pegawai biasanya menilai keseriusan organisasi dari konsistensi perilaku pimpinan. Ketika pimpinan hadir tepat waktu, menindaklanjuti komitmen, dan memperlakukan pegawai secara adil, standar perilaku tersebut lebih mudah menjadi budaya bersama. Wahjosumidjo (2005) menghubungkan kepemimpinan dengan kemampuan mengarahkan dan membina; keteladanan merupakan bagian penting dari proses pembinaan karena menunjukkan standar secara nyata, bukan hanya melalui instruksi.

Penerapan model adaptif juga perlu mempertimbangkan beban kerja. Jika beban kerja tidak didistribusikan dengan baik, pegawai yang kompeten dapat terus menerima tugas tambahan sementara pegawai lain kurang berkembang. Keadaan tersebut berisiko menimbulkan ketergantungan pada beberapa individu dan menurunkan motivasi kelompok. Oleh karena itu, Camat perlu melakukan rotasi penugasan terbatas, pendampingan, dan pengembangan kemampuan secara bertahap. Distribusi beban kerja yang lebih adil membantu memperluas kapasitas organisasi sekaligus mempersiapkan pegawai menghadapi tugas yang lebih kompleks.

Dalam konteks pelayanan publik, kepemimpinan adaptif memungkinkan kecamatan memberikan respons lebih cepat terhadap kebutuhan masyarakat. Pegawai yang diberi pemahaman tujuan, wewenang yang tepat, dan akses komunikasi dengan pimpinan akan lebih siap mengambil langkah awal ketika terjadi masalah. Namun, respons cepat tetap harus berada dalam koridor prosedur dan akuntabilitas. Keseimbangan antara fleksibilitas dan kepatuhan ini penting agar pelayanan tidak berhenti pada formalitas, tetapi juga tidak menimbulkan risiko administratif. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dapat menjadi pendekatan yang memperkuat efektivitas dan legitimasi organisasi kecamatan.

4.1.8 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Pengembangan

Penelitian ini berfokus pada pengalaman dan praktik kepemimpinan di satu kecamatan, sehingga temuan terutama menggambarkan konteks Kecamatan Prabumulih Selatan. Dinamika kepemimpinan dapat berbeda pada kecamatan lain karena perbedaan ukuran organisasi, karakteristik pegawai, kompleksitas pelayanan, serta dukungan sumber daya. Selain itu, data kualitatif menekankan pemaknaan informan terhadap praktik yang mereka alami. Karena itu, penelitian lanjutan dapat melengkapi temuan ini dengan survei kepuasan pegawai, analisis data kehadiran, data waktu penyelesaian layanan, atau penilaian masyarakat terhadap kualitas pelayanan.

Agenda pengembangan berikutnya adalah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja secara kuantitatif. Penelitian semacam itu dapat menggunakan indikator terukur untuk melihat sejauh mana gaya partisipatif atau delegatif berkorelasi dengan produktivitas serta disiplin. Pendekatan campuran juga dapat digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap: data kuantitatif menunjukkan pola umum, sedangkan wawancara menjelaskan alasan di balik pola tersebut. Bungin (2013) menekankan bahwa pemilihan desain penelitian perlu menyesuaikan tujuan dan sifat persoalan yang ingin dipahami.

Keterbatasan lain terkait dengan perubahan tuntutan pelayanan publik, terutama penggunaan teknologi administrasi dan kebutuhan koordinasi lintas sektor. Pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat berhenti pada keterampilan administrasi konvensional. Kecamatan perlu menyiapkan pegawai untuk memahami komunikasi digital, pengelolaan data, dan pelayanan yang cepat namun tetap akurat. Dengan dukungan kepemimpinan yang adaptif, perubahan tersebut dapat dipandang sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai ancaman terhadap cara kerja yang telah berjalan.

5. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan Camat Prabumulih Selatan cenderung partisipatif. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan umumnya didahului koordinasi, komunikasi dua arah, serta pelibatan pegawai. Gaya otoriter tidak tampak sebagai pola dominan, meskipun arahan tegas tetap digunakan ketika pekerjaan memerlukan kepastian dan kecepatan. Praktik delegatif diterapkan secara selektif kepada pegawai yang memiliki kemampuan serta tingkat kepercayaan yang memadai. Kepemimpinan partisipatif mendukung kinerja melalui kejelasan informasi, penguatan koordinasi, dan rasa memiliki pegawai terhadap keputusan organisasi. Faktor pendukung utama ialah komunikasi internal, kerja sama, dan keterbukaan pimpinan. Hambatan utama berkaitan dengan variasi pendidikan, keterampilan, disiplin, serta belum optimalnya penghargaan dan evaluasi kinerja. Penguatan pelatihan, penugasan berbasis kompetensi, evaluasi berkala, pembinaan disiplin, dan penghargaan yang adil perlu dilaksanakan agar kepemimpinan partisipatif berkontribusi lebih kuat terhadap kualitas pelayanan publik kecamatan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Sriathi, A. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Graha Ilmu.
2. Bungin, B. (2013). *Metodologi penelitian sosial: Format-format kuantitatif dan kualitatif*. Airlangga University Press.

3. Dwiyanto, A. (2006). Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik. Gadjah Mada University Press.
4. Hasibuan, M. S. P. (2007). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
5. Mahmudi. (2005). Manajemen kinerja sektor publik. UPP STIM YKPN.
6. Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Refika Aditama.
7. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis data kualitatif. UI Press.
8. Moleong, L. J. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Remaja Rosdakarya.
9. Sedarmayanti. (2007). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.
10. Sugiyono. (2012). Metode penelitian kualitatif. Alfabeta.
11. Thoha, M. (2010). Kepemimpinan dalam manajemen. Rajawali Pers.
12. Wahjosumidjo. (2005). Kepemimpinan kepala sekolah. RajaGrafindo Pers.