

GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MENINGTEGRASIKAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY-BLANCHARD PADA KANTOR KECAMATAN WOTAN ULUMADO KABUPATEN FLORES TIMUR

Vinsensia Lodan Manuk¹, Veronika Ina Assan Boro², Rodriques Servatius³
indamanuk@gmail.com¹, veronikainaassan@gmail.com², rodriquesservas@gmail.com³
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Gaya kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Mengintegrasikan Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard pada Kantor Kecamatan Wotan Ulumado Kabupaten Flores Timur. Rumusan masalah dalam penulisan ini adalah Bagaimana Gaya kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Mengintegrasikan Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard pada Kantor Kecamatan Wotan Ulumado Kabupaten Flores Timur. Teori yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian adalah Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Sumber data primer adalah para informan sedangkan data sekunder adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan variabel penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap analisa data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, tahap penarikan kesimpulan lalu dianalisis secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Camat Wotan Ulumado telah menerapkan fungsi pengarahan secara konsisten dan sistematis melalui pemberian instruksi kerja yang jelas kepada seluruh pegawai sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Pengawasan ketat dilakukan melalui evaluasi harian, pemeriksaan laporan kerja, dan pemantauan disiplin pegawai, dengan penyesuaian intensitas pengawasan berdasarkan tingkat kemampuan pegawai. Penerapan pola pengarahan ini berdampak positif terhadap peningkatan disiplin, efektivitas kerja, tanggung jawab, dan profesionalisme aparatur. 2) Camat menerapkan fungsi pelatihan melalui pemberian instruksi yang disertai contoh kerja secara langsung serta keteladanan dalam kedisiplinan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Motivasi kerja diberikan secara adaptif sesuai kondisi dan karakter masing-masing pegawai melalui apel pagi, evaluasi kerja, pembinaan personal, serta pemberian apresiasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan semangat kerja, disiplin, dan profesionalisme pegawai. 3) Camat menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif melalui pelibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan publik, administrasi perkantoran, pengelolaan keuangan, serta program pemberdayaan masyarakat. Setiap pegawai diberikan ruang untuk menyampaikan ide, masukan, dan solusi sesuai bidang tugas masing-masing, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan rasa tanggung jawab, motivasi kerja, dan kerja sama antarpegawai. 4) Camat menerapkan fungsi pendelegasian melalui pemberian tanggung jawab dan otonomi kerja kepada pegawai sesuai kompetensi, pengalaman, dan bidang tugas masing-masing. Pendelegasian yang terarah ini meningkatkan kreativitas, kemandirian, rasa percaya diri, serta kemampuan pengambilan keputusan secara mandiri, sekaligus berkontribusi positif terhadap efektivitas kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. 5) Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado secara umum mengalami peningkatan yang cukup signifikan, sebagaimana tercermin dari meningkatnya kualitas kerja, terjaganya kuantitas kerja secara proporsional, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas yang berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat kendala pada pelaksanaan tugas tambahan yang bersifat mendadak. Berdasarkan hasil analisis di atas, penulis menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard oleh Camat Wotan Ulumado dalam meningkatkan kinerja pegawai sudah berjalan dengan baik, yang diukur melalui empat aspek kepemimpinan yaitu mengarahkan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan, serta satu aspek kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Hersey-Blanchard, Kinerja Pegawai, Kecamatan

ABSTRACT

*This research is entitled *The Leadership Style of the Sub-District Head in Improving Employee Performance by Integrating the Hersey-Blanchard Situational Leadership Style at the Wotan Ulumado Sub-District Office, East Flores Regency*. The research problem addressed in this study is: *How does the leadership style of the Sub-District Head improve employee performance through the integration of the Hersey-Blanchard Situational Leadership Style at the Wotan Ulumado Sub-District Office, East Flores Regency?* The theoretical framework used to address the research problem is the Hersey-Blanchard Situational Leadership theory. The research method employed is qualitative. Primary data sources were obtained from informants, while secondary data were derived from documents related to the research variables. Data collection techniques included interviews, observation, and documentation. Data analysis was carried out through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, followed by descriptive qualitative analysis. The findings of this study indicate that: 1) The Sub-District Head of Wotan Ulumado has consistently and systematically implemented the directing function by providing clear work instructions to all employees in accordance with their respective main duties and functions. Strict supervision was carried out through daily evaluations, work report reviews, and employee discipline monitoring, with the intensity of supervision adjusted according to each employee's level of competence. The implementation of this directing pattern had a positive impact on improving employee discipline, work effectiveness, responsibility, and professionalism. 2) The Sub-District Head implemented the coaching function by providing instructions accompanied by direct work demonstrations, as well as modeling discipline, punctuality, and work responsibility. Work motivation was delivered adaptively in accordance with the conditions and character of each employee through morning assemblies, work evaluations, personal guidance, and the provision of appreciation, resulting in a positive impact on employees' work enthusiasm, discipline, and professionalism. 3) The Sub-District Head applied a participative leadership style by actively involving employees in decision-making processes related to public services, office administration, financial management, and community empowerment programs. Each employee was given the opportunity to express ideas, input, and solutions relevant to their respective areas of responsibility, which positively contributed to increased accountability, work motivation, and inter-employee cooperation. 4) The Sub-District Head implemented the delegating function by assigning responsibility and work autonomy to employees in accordance with their competence, experience, and field of duty. This structured delegation enhanced employees' creativity, independence, self-confidence, and ability to make independent decisions, while also contributing positively to organizational performance effectiveness and the quality of public services. 5) Employee performance at the Wotan Ulumado Sub-District Office generally showed significant improvement, as reflected in enhanced work quality, proportionally maintained work quantity, and timely task completion that fell within the good category, although challenges remained in handling urgent and unplanned additional tasks. Based on the analysis above, the author concludes that the implementation of the Hersey-Blanchard Situational Leadership Style by the Sub-District Head of Wotan Ulumado in improving employee performance has been running well, as measured through four leadership aspects directing, coaching, supporting, and delegating — along with one employee performance aspect.*

Keywords: Situational Leadership Style, Hersey-Blanchard, Employee Performance, Wotan Ulumado Sub-District.

PENDAHULUAN

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, yang merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Dalam organisasi, kepemimpinan sangat penting, karena organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap

anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya, organisasi tersebut akan kacau dan tujuan organisasinya tidak akan tercapai (Wicaksono, 2010). Hal senada juga dikemukakan oleh Pierce & Newstrom (2006) bahwa Kepemimpinan adalah hubungan, fenomena kelompok (yaitu pada hakekatnya bersifat sosiologis) yang melibatkan dua orang atau lebih yang menggunakan pengaruh untuk mencapai sasaran. Hal ini berarti bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang sebagian dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menjalin hubungan dengan pengikut atau anggota kelompok/organisasinya.

Kepemimpinan dalam suatu birokrasi sangat penting, oleh karena pimpinanlah yang dapat membuat keputusan, memotivasi bawahan melaksanakan keputusan yang telah dibuat, dan pimpinan juga yang mengawasi pelaksanaan keputusan tersebut agar dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan (Harbani, 2008). Kepemimpinan secara umum berdasarkan teori sifat adalah suatu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Kepemimpinan ini sejak lahir atau merupakan bawaan. Teori tingkah laku adalah membedakan antara seorang pemimpin dan yang bukan pemimpin. Dilihat dari sudut pandang apapun juga pemimpin selalu ditempatkan pada satu titik yang sangat penting. Peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya.

Efektifitas seorang pemimpin di dalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik. Untuk itu, pemimpin selalu harus diasah dan dikembangkan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang dihadapinya. Dapat dilihat disini pentingnya seorang pemimpin pada saat melaksanakan kepemimpinannya yang memberdayakan dirinya sendiri sebelum memberdayakan orang lain. Dalam ranah kepemimpinan ada tiga hal yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin yakni seorang pemimpin harus mampu memimpin diri sendiri (*managing self*), memimpin orang (*managing people*), dan memimpin tugas (*managing job*). Efektivitas dalam melaksanakan kepemimpinan harus dimulai dari diri sendiri. Tidak mungkin seorang pemimpin yang gagal membuat dirinya efektif akan berhasil dalam mengefektifkan orang lain ataupun pekerjaannya. Berbicara masalah efektivitas pribadi mau tidak mau seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menentukan identifikasi terhadap potensi- potensi yang dimilikinya. Pengaruh-pengaruh seperti inilah yang akan memberikan kekuatan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya (Tatulus,et,al, 2015).

Pemimpin adalah orang yang mampu mengekspresikan diri seutuhnya. Yang dimaksud dengan mengekspresikan diri seutuhnya ialah mereka mengetahui siapa diri mereka, apa kelebihan dan kekurangan mereka, bagaimana sepenuhnya mengembangkan kekuatannya dan mengimbangi kelemahannya. Mereka juga tahu apa yang mereka inginkan, mengapa mereka menginginkannya, dan agar bisa bekerja sama dan memperoleh dukungan. Pada akhirnya mereka tahu bagaimana mencapai sasaran mereka. Kunci untuk ekspresi diri seutuhnya adalah memahami diri sendiri dan dunia, dan kunci pemahaman adalah belajar dari kehidupan sendiri dan pengalaman (Paongan, 2023).

Suatu organisasi yang mencari keunggulan kompetitif melalui manusia/pegawai harus dapat mengelola perilaku dan hasil kerja pegawai/karyawannya. Manajemen kinerja pada tataran individu atau tim kerja amat diperlukan karena ibarat kompas, yang menunjukkan arah seseorang pada saat ini juga arah yang dikehendaki seseorang. Manajemen kinerja menunjukkan seseorang berada pada saat ini, dan membantu seseorang, tim atau organisasi memfokuskan perhatian dan tenaganya menuju arah yang dikehendaki. Kinerja adalah hasil

kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya. Dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Agar mencapai puncak kinerja, kinerja harus dikelola. Agar sistem manajemen kinerja berjalan efektif, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: (1) sistem harus merefleksikan budaya dan nilai organisasi, (2) manajemen senior harus komitmen pada, dan secara aktif berpartisipasi dalam, sistem manajemen kinerja, (3) sistem seharusnya memfokuskan pada ukuran atau tindakan kinerja yang paling penting (Kaswan, 2019)

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Harbani, 2008). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawainya mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik.

Kinerja yang baik juga sangat diharapkan di dalam pemerintahan, dari pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Di Indonesia susunan pemerintahan daerah mengikuti prinsip desentralisasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Struktur pemerintahan daerah terdiri dari beberapa tingkat, yaitu tingkat provinsi, kabupaten/kota, dan kecamatan. Di tingkat provinsi, terdapat gubernur sebagai kepala eksekutif, DPRD provinsi sebagai legislatif, dan sekretariat daerah provinsi sebagai administratif. Di tingkat kabupaten/kota, terdapat bupati/wali kota, sebagai kepala eksekutif, DPRD kabupaten/kota sebagai legislatif, dan sekretariat daerah kabupaten/kota sebagai administratif. Di tingkat kecamatan, terdapat camat sebagai pemimpin kecamatan yang bertanggung jawab atas administrasi dan pembangunan wilayahnya.

Peran camat merupakan pemimpin kecamatan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota, camat berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kecamatan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati /wali kota. Tugas camat adalah melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati /wali kota sesuai peraturan-peraturan yang berlaku. Kepala pemerintahan kecamatan akan sangat berpengaruh untuk mewujudkan, mengarahkan sasaran tujuan agar berjalan secara efektif dan efisien terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Tugas dan tanggung jawab seorang camat yang demikian besar dalam menjalankan roda pemerintahan kecamatan, maka tidaklah salah jika camat perlu mengembangkan perannya sebagai pemimpin di kantor camat. Terlebih dalam mencapai tujuan camat perlu mendayagunakan, mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk selalu secara aktif melakukan aktivitas yang positif ke arah pencapaian tujuan organisasi kecamatan. Dalam hal ini berarti bahwa ada kaitannya antara peran kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor camat.

Kabupaten Flores Timur merupakan salah satu wilayah di Nusa Tenggara Timur yang memiliki struktur pemerintahan yang terdiri dari berbagai kecamatan, di antaranya adalah Kecamatan Wotan Ulumado. Dalam konteks ini, Kantor kecamatan menjadi ujung tombak

dalam penyelenggaraan pelayanan publik bagi masyarakat di tingkat lokal. Kinerja optimal dari pegawai di kantor Kecamatan Wotan Ulumado menjadi krusial dalam memberikan layanan yang berkualitas dan efektif kepada masyarakat.

Berdasarkan observasi awal penulis pada kantor Kecamatan Wotan Ulumado, penulis menemukan bahwa kehadiran pegawai memainkan peran yang signifikan dalam menentukan kinerja suatu organisasi. Apabila sampai pada tingkat kehadiran pegawai rendah, dapat menyebabkan dampak negatif yang signifikan pada kinerja organisasi. Tingkat kehadiran pegawai kantor Camat Wotan Ulumado mulai dari Januari-Desember 2024 masih terdapat pegawai yang tidak hadir tanpa berita, yang berpengaruh pada tinggi rendahnya tingkat kehadiran pegawai di kantor Camat Wotan Ulumado. Karena tingginya angka absensi berpengaruh terhadap pelayanan publik yang dikeluhkan masyarakat dikarenakan pegawai yang akan melayani masyarakat tidak ada di tempat. Dalam konteks ini, penelitian yang fokus pada gaya kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado, Kabupaten Flores Timur, memiliki relevansi yang tinggi dalam mendukung peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik di tingkat lokal.

Terkait dengan hasil observasi di atas, maka berikut ini ditampilkan data sekunder mengenai rekapitulasi kehadiran pegawai Kantor Camat Wotan Ulumado sebanyak 11 orang pegawai baik itu ASN maupun Non ASN. Berikut ini adalah data kehadiran dan kinerja pegawai Kantor Camat Wotan Ulumado pada tahun 2024:

Tabel 1
Arsip Kehadiran Pegawai Kantor Camat Wotan Wotan Ulumado
Tahun 2025 (Januari-Desember)

No	Bulan	Hadir (H) ideal	Hadir (H) Real	Ijin (I)	Sakit (S)	Cuti (C)	Tanpa Berita (TB)	Tugas Keluar (TK)
1	Januari	220	204	-	-	-	16	-
2	Februari	220	199	-	-	-	21	-
3	Maret	187	174	-	-	-	13	-
4	April	187	160	-	-	-	27	-
5	Mei	198	142	-	-	-	56	-
6	Juni	209	200	-	-	-	9	-
7	Juli	253	235	-	-	-	18	-
8	Agustus	242	221	-	-	-	21	-
9	September	220	191	-	-	-	29	-
10	Oktober	253	232	-	-	-	21	-
11	November	231	189	-	-	-	42	-
12	Desember	231	209	-	-	-	-	22

Sumber: Arsip absensi Kantor Camat Wotan Ulumado Tahun 2025

Dari tabel 1 di atas, terlihat adanya kesenjangan antara kehadiran ideal dan kehadiran riil pegawai dalam menyelesaikan tugas serta memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Data tersebut menunjukkan bahwa sepanjang Januari–Desember 2025, jumlah hari kerja ideal tercatat sebanyak 2.651 hari kerja, sementara hari kerja riil hanya mencapai 2.356 hari kerja. Selain itu, terdapat 273 hari kerja pegawai yang tidak hadir tanpa berita, serta 22 hari kerja yang digunakan untuk tugas keluar.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai masih menjadi tantangan nyata di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado. Tingginya angka ketidakhadiran tanpa berita antara lain disebabkan oleh padatnya jadwal tugas keluar serta belum adanya sanksi tegas dari pimpinan terhadap pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan. Akibatnya, pelayanan publik terganggu karena pegawai yang seharusnya melayani masyarakat tidak berada di

tempat, sehingga menimbulkan keluhan dari masyarakat (Hasil observasi yang didukung dengan hasil wawancara, Nikolaus Kelewa S.AP, 16 Februari 2026).

Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap kinerja organisasi, di antaranya penurunan produktivitas kerja, peningkatan beban kerja bagi pegawai yang hadir, gangguan pada alur kerja, serta menurunnya kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan masyarakat.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil penelitian, Camat Wotan Ulumado telah merespons tantangan tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard secara adaptif. Melalui fungsi pengarahan, Camat memberikan instruksi kerja yang jelas disertai pengawasan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing pegawai. Melalui fungsi pelatihan, Camat memberikan keteladanan langsung serta motivasi yang adaptif sesuai karakter pegawai. Melalui fungsi mendukung, Camat melibatkan pegawai secara aktif dalam pengambilan keputusan sehingga mendorong rasa tanggung jawab dan kerja sama. Melalui fungsi pendelegasian, Camat memberikan otonomi kerja kepada pegawai yang kompeten sehingga meningkatkan kemandirian dan kreativitas aparatur. Penerapan keempat fungsi kepemimpinan tersebut terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan disiplin, efektivitas kerja, dan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Wotan Ulumado.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Lexy J. Moleong (2005, p. 6) metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek peneliti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic, secara deskriptif dalam bentuk kata maupun bahasa, dalam suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan beberapa metode alamiah. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menggambarkan secara jelas dan terperinci mengenai Gaya kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Mengintegrasikan Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard pada Kantor Kecamatan Wotan Ulumado Kabupaten Flores Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard pada Kantor Kecamatan Wotan Ulumado dianalisis sebagai berikut:

Mengarahkan (Directing/S1)

Mengarahkan (Directing/S1) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Camat Wotan Ulumado menerapkan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard melalui pemberian instruksi kerja yang jelas, terarah, dan sistematis kepada pegawai sesuai tingkat kemampuan, pengalaman, dan kesiapan kerja masing-masing. Instruksi diberikan melalui rapat staf, apel pagi, komunikasi langsung, serta pengarahan harian terkait administrasi pemerintahan, pelayanan publik, pengelolaan keuangan, dan pemberdayaan masyarakat agar pegawai memahami tugas, tanggung jawab, prosedur kerja, serta target yang harus dicapai. Pegawai yang masih membutuhkan pembinaan diberikan arahan dan pengawasan lebih intensif, sedangkan pegawai yang telah berpengalaman diberikan kepercayaan lebih besar untuk bekerja mandiri. Penerapan pola kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan disiplin, efektivitas kerja, tanggung jawab, profesionalisme aparatur, serta kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado sesuai ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan

Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Camat Wotan Ulumado juga menerapkan pengawasan yang ketat dan berkelanjutan terhadap tugas rutin maupun tugas tambahan pegawai melalui evaluasi kerja, pemeriksaan laporan, pemantauan kehadiran, disiplin kerja, serta pengawasan terhadap pelayanan administrasi dan operasional pemerintahan. Pengawasan dilakukan secara fleksibel sesuai pendekatan kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard, yaitu dengan menyesuaikan tingkat kontrol, pembinaan, dan pendampingan berdasarkan kemampuan dan kesiapan pegawai. Pegawai yang masih membutuhkan bimbingan diberikan pengawasan lebih intensif dan arahan langsung, sedangkan pegawai yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja diberikan keleluasaan lebih besar namun tetap berada dalam pengawasan pimpinan. Penerapan pengawasan tersebut mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, efektivitas kerja, serta kualitas pelayanan publik sehingga mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan kecamatan yang tertib, profesional, dan akuntabel sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa Camat Wotan Ulumado telah menerapkan fungsi pengarahan secara konsisten dan sistematis melalui pemberian instruksi kerja yang jelas kepada seluruh pegawai sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Instruksi disampaikan melalui rapat staf, apel pagi, maupun komunikasi langsung, sehingga pegawai memahami tanggung jawab, prosedur kerja, dan target yang harus dicapai. Pengawasan ketat dilakukan terhadap tugas rutin maupun tugas tambahan melalui evaluasi harian, pemeriksaan laporan kerja, dan pemantauan disiplin pegawai. Penerapan pola pengarahan ini disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai — pegawai yang masih membutuhkan pembinaan diberikan pengawasan lebih intensif, sedangkan pegawai yang berpengalaman diberikan kepercayaan lebih besar. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan disiplin, efektivitas kerja, tanggung jawab, dan profesionalisme aparatur di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado.

Melatih (Coaching/S2)

Melatih (Coaching/S2) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Camat Wotan Ulumado menerapkan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard melalui pemberian instruksi kerja yang jelas, pendampingan, serta contoh kerja secara langsung dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan, pelayanan publik, dan kegiatan operasional kecamatan. Camat tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam disiplin, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan keterlibatan aktif dalam membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai tingkat kemampuan dan pengalaman masing-masing. Pegawai yang masih membutuhkan pembinaan diberikan arahan rinci, contoh pelaksanaan tugas, dan pendampingan langsung, sedangkan pegawai yang telah memiliki kompetensi diberikan kepercayaan lebih besar untuk bekerja mandiri. Penerapan pola kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan disiplin, profesionalisme, efektivitas kerja, motivasi, serta kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado dan sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Camat Wotan Ulumado juga menerapkan pola motivasi kerja yang adaptif melalui apel pagi, evaluasi kerja, pembinaan, pendekatan personal, pemberian penghargaan, dan dukungan moral kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin, tanggung jawab, serta kualitas pelayanan publik. Motivasi diberikan sesuai kondisi, karakter, dan

kebutuhan pegawai, di mana pegawai yang mengalami penurunan semangat atau kesulitan kerja diberikan perhatian dan pembinaan lebih intensif, sedangkan pegawai yang menunjukkan kinerja baik diberikan apresiasi dan kepercayaan lebih besar dalam pelaksanaan tugas. Pendekatan motivasional tersebut menciptakan suasana kerja yang harmonis, produktif, dan profesional serta memperkuat hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tersebut mendukung peningkatan efektivitas kinerja aparatur dan pelayanan publik sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa Camat Wotan Ulumado menerapkan fungsi pelatihan melalui pemberian instruksi yang disertai contoh kerja secara langsung dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, administrasi, dan pelayanan publik. Camat menunjukkan keteladanan dalam kedisiplinan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja, serta terlibat langsung dalam membantu pegawai yang menghadapi kendala dalam pekerjaan. Selain itu, Camat secara aktif memberikan motivasi kerja yang disesuaikan dengan kondisi dan karakter masing-masing pegawai melalui apel pagi, evaluasi kerja, pembinaan personal, serta pemberian apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan kinerja baik. Penerapan pola pelatihan dan motivasi ini berdampak positif terhadap peningkatan semangat kerja, disiplin, profesionalisme, dan efektivitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado.

Mendukung (Supporting/S3)

Mendukung (Supporting/S3) dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan Camat Wotan Ulumado yang berorientasi pada pemberian dukungan melalui pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait pelayanan publik, administrasi perkantoran, pengelolaan keuangan, dan program pemberdayaan masyarakat. Camat menerapkan kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dengan memberikan ruang kepada pegawai untuk menyampaikan ide, saran, kritik, dan solusi melalui rapat koordinasi, musyawarah, serta evaluasi kerja sesuai bidang tugas, kemampuan, dan pengalaman masing-masing pegawai. Pendekatan partisipatif tersebut bertujuan meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, koordinasi, dan efektivitas pelaksanaan tugas sehingga keputusan yang dihasilkan lebih adaptif terhadap kondisi lapangan. Pola kepemimpinan ini juga sejalan dengan prinsip pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang menekankan kolaborasi, partisipasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa Camat Wotan Ulumado menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif melalui pelibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan publik, administrasi perkantoran, pengelolaan keuangan, serta program pemberdayaan masyarakat. Keterlibatan tersebut dilaksanakan melalui forum rapat, musyawarah, serta permintaan saran dan pertimbangan sebelum penetapan kebijakan. Setiap pegawai diberikan ruang untuk menyampaikan ide, masukan, dan solusi sesuai bidang tugas masing-masing, dengan penyesuaian tingkat partisipasi berdasarkan kemampuan dan pengalaman kerja. Pendekatan partisipatif ini berdampak positif terhadap peningkatan rasa tanggung jawab, motivasi kerja, kerja sama antarpegawai, serta kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai, sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Wotan Ulumado.

Mendelegasikan (Delegating/S4)

Aspek mendelegasikan (Delegating/S4) dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan Camat Wotan Ulumado yang memberikan tanggung jawab dan otonomi kerja kepada pegawai sesuai kompetensi, pengalaman, dan bidang tugas masing-masing. Melalui pendekatan kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard, pegawai diberikan keleluasaan untuk menentukan metode kerja, mengambil keputusan operasional, serta mengembangkan kreativitas dalam penyelesaian tugas, sementara pimpinan tetap berperan dalam penetapan target, pengawasan, dan evaluasi hasil kerja. Penerapan delegasi tersebut bertujuan meningkatkan kemandirian, kreativitas, rasa tanggung jawab, serta efektivitas kinerja pegawai dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado. Pemberian otonomi kerja dilakukan secara adaptif berdasarkan kemampuan dan kesiapan pegawai, sehingga pegawai yang berpengalaman memperoleh keleluasaan lebih besar, sedangkan pegawai yang masih membutuhkan pembinaan tetap mendapatkan arahan dan pendampingan. Pendekatan ini sejalan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pengembangan kompetensi, profesionalisme, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kreativitas, motivasi, tanggung jawab, profesionalisme aparatur, serta efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Wotan Ulumado.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa Camat Wotan Ulumado menerapkan fungsi pendelegasian melalui pemberian tanggung jawab dan otonomi kerja kepada pegawai sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan bidang tugas masing-masing. Pendekatan ini diwujudkan dengan memberikan keleluasaan bagi pegawai dalam menentukan cara kerja yang paling efektif, sementara pimpinan lebih berfokus pada penetapan arah kebijakan, target kinerja, dan pengawasan hasil. Pendelegasian yang terarah ini tidak hanya meningkatkan kreativitas, kemandirian, dan tanggung jawab pegawai, tetapi juga memperkuat rasa percaya diri serta kemampuan pengambilan keputusan secara mandiri. Secara keseluruhan, pola pendelegasian ini berdampak positif terhadap efektivitas kinerja organisasi, profesionalisme aparatur, serta peningkatan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Wotan Ulumado.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado menunjukkan hasil yang cukup baik melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Kualitas kerja tercermin dari meningkatnya ketelitian administrasi, berkurangnya tingkat kesalahan pelayanan, serta kemampuan pegawai menyelesaikan tugas rutin dan tambahan sesuai standar kerja. Meskipun masih terdapat kendala pada pegawai yang belum berpengalaman dan pelaksanaan tugas tambahan yang bersifat insidental, permasalahan tersebut dapat diminimalkan melalui pengawasan, evaluasi, dan pembinaan rutin dari pimpinan. Kondisi ini sejalan dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara yang menekankan pentingnya penilaian kinerja berbasis hasil kerja dan efektivitas pelayanan. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard turut mendukung peningkatan kualitas kerja melalui pendekatan yang disesuaikan dengan kemampuan dan kesiapan pegawai.

Kuantitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado tergolong cukup tinggi meskipun jumlah pegawai terbatas, sehingga aparatur harus menangani tugas administrasi, pelayanan masyarakat, dan kegiatan lapangan secara bersamaan. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi, penentuan skala prioritas, serta kerja sama antar pegawai agar seluruh pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan tepat waktu. Ketepatan waktu penyelesaian tugas secara umum juga berada pada kategori baik karena sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan, walaupun keterlambatan masih terjadi pada tugas tambahan yang mendadak dan tingginya beban kerja. Dalam mengatasi kondisi tersebut, camat secara rutin melakukan monitoring, evaluasi, pembinaan, serta pengawasan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan situasional yang adaptif berkontribusi positif dalam meningkatkan produktivitas, disiplin kerja, efektivitas pelayanan, serta kualitas kinerja aparatur di Kecamatan Wotan Ulumado.

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado secara umum mengalami peningkatan yang cukup signifikan, sebagaimana tercermin dari tiga indikator utama yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Kualitas kerja ditandai oleh meningkatnya ketelitian, berkurangnya kesalahan administrasi, serta semakin tertibnya pelaksanaan pelayanan publik. Kuantitas kerja terjaga dengan baik meskipun jumlah pegawai terbatas, karena adanya pembagian kerja yang proporsional, penetapan skala prioritas, dan kerja sama antarpegawai yang solid. Ketepatan waktu penyelesaian tugas secara umum berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat kendala pada pelaksanaan tugas tambahan yang bersifat mendadak. Penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard yang adaptif oleh Camat menjadi faktor determinan yang berkontribusi nyata dalam meningkatkan efektivitas kerja, disiplin aparatur, serta kualitas pelayanan publik di Kecamatan Wotan Ulumado.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Wotan Ulumado, penulis menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard oleh Camat Wotan Ulumado telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang diukur melalui empat aspek kepemimpinan yaitu mengarahkan, melatih, mendukung, mendelegasikan, dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Hakim, et. al. (2021). ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE BY USING THE MODEL OF HERSEY AND BLANCHARD. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 138–148. <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>
- Goodson, J. R., Mcgee, G. W., Cashman, J. F., & Goodson, J. R. (1989). *Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions*. *Group & Organization Studies*, 1. <https://doi.org/10.1177/105960118901400406>
- Harbani, P. (2008). *Kepemimpinan Birokras*. CV Alfabeta.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Andi Offset.
- Lexy J. Moleong. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Nurcholifah, I., & Hartono, S. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. Cendekia Mulia Mandiri.
- Paongan, M. (2023). Analisis Persepsi Anggota Jemaat Tentang Karakter Kepemimpinan Pekaindoran dan Implikasinya Bagi Majelis Gereja Toraja Jemaat Malolo Sesesalu Klasik Rembon Sadoko '. *Kamarampasan: Jurnal Mahasiswa Kepemimpinan Kristen*, 1(2), 191–202.

- Pierce & Newstrom. (2006). *Leaders and The Leadership Proces:Readings,Self Asesments & Applications*. McGraw-Hil Companies, Inc.
- Purwanggono, C. (2023). *Buku Ajar : Kepemimpinan*. Wahid Hasyim University Press.
- Tatulus,et, al. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN TAGULANDANG KABUPATEN SITARO Afny. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 2(30).
- Wicaksono, P. (2010). PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta). *Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 06(01), 3663–3670.