

### **BAB III**

## **ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT DALAM MEWUJUDKAN REFORMASI BIROKRASI**

### **A. Gaya Kepemimpinan Camat**

Gaya kepemimpinan Camat Muaro Sebo Ulu dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi berpengaruh besar terhadap tercipta atau tidaknya gagasan tersebut. Camat bertanggung jawab besar atas kinerja Aparatur Birokrasi di wilayah kecamatan, sehingga baik dan buruknya pelayanan publik di wilayah administrasi Kecamatan Muaro Sebo Ulu tergantung dengan bagaimana sosok camat dalam memimpin bawahannya di Kantor Kecamatan.

Gaya kepemimpinan camat juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja aparatur di Pemerintahan Kecamatan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memberikan suri tauladan yang baik kepada bawahan, sehingga bawahan dapat meniru dan mengidolakan sosok pemimpin tersebut. Camat sebagai pemimpin di kecamatan harus memberi contoh atau teladan yang baik kepada bawahan dan berkomunikasi secara langsung dengan bawahan sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman demi mewujudkan reformasi birokrasi di wilayah tersebut.

Ada lima model gaya kepemimpinan yang akan dipakai untuk menganalisa model gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Camat Muaro Sebo Ulu, yaitu gaya kepemimpinan karismatis, gaya kepemimpinan paternalistis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan laissez faire.

## **1. Gaya Kepemimpinan Kharismatis**

### **a. Indikator Memiliki Kharisma Dalam Memimpin**

Kharisma adalah suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugerah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan kharismatik. Sementara kharismatik itu sendiri mempunyai pengertian pancaran wibawa yang terpancar dari dalam diri seseorang. Sehingga seorang pemimpin mempunyai kharisma artinya pemimpin tersebut berwibawa tinggi.

Pemimpin yang memiliki kharisma akan dengan mudah mengelola atau mengatur setiap bawahan, karena bawahan merasa bangga dan senang dipimpin oleh pemimpin tersebut. Sehingga kepatuhan bawahan terhadap pemimpin akan sangat besar akibat dari sikap kharisma seorang pemimpin tadi. Hal ini tentu akan berdampak baik bagi organisasi sehingga target dan sasaran organisasi tersebut akan tercapai.

Di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu, sikap kharisma dari seorang Camat yaitu Drs.Mahali tentu sangat berguna bagi berjalannya organisasi kecamatan tersebut. Namun sikap kharisma ini tentu tidak setiap orang mempunyai sikap tersebut. Begitupun dengan Camat Drs.Mahali, meskipun dia seorang pemimpin di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Menurut wawancara dengan M.Salman S,Pd yang menjabat sebagai Sekretaris di struktur organisasi kantor kecamatan pada tanggal 20 Februari 2016 di Kecamatan Muaro Sebo Ulu, beliau mengatakan bahwa,

...”Camat Drs.Mahali tidak memiliki sikap kharisma dalam dirinya ketika memimpin Kecamatan Muaro sebo Ulu, namun Camat Drs.Mahali memiliki sikap disiplin yang tinggi sehingga pegawai yang lain cukup taat terhadap aturan yang ia berikan”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali tidak memiliki sikap kharisma dalam dirinya ketika masih menjabat sebagai camat di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Camat Drs.Mahali hanya memiliki sikap disiplin yang tinggi sehingga setiap pegawai cukup mentaati setiap peraturan yang dia berikan.

Sedangkan menurut wawancara dengan pegawai lain yaitu Damanhuri pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

...”sikap kharisma pemimpin tidak terlihat dalam menjalankan tugasnya sebagai camat, beliau termasuk pemimpin yang suka mengkritik bawahan secara tegas”

Berdasarkan wawancara tersebut sikap kharisma Camat Drs.mahali tidak terlihat ketika beliau menjabat sebagai pemimpin di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Dari hasil wawancara tersebut indikator memiliki kharisma dalam memimpin tidak dimiliki oleh Camat Drs.Mahali.

#### **b. Indikator Mempunyai Daya Tarik**

Daya tarik merupakan sikap natural yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Sikap tersebut mampu menarik perhatian bawahan untuk mengikuti setiap arahan dari seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Seorang Pemimpin sepantasnya memiliki daya tarik tersendiri, daya tarik fisik maupun daya tarik non fisik. Ketertarikan banyak orang kepada seorang pemimpin merupakan keberhasilannya dalam melakukan ketrampilan kepemimpinan (*Leadership Skills*). Tidak sedikit para pemimpin yang sangat berpengaruh namun tidak memiliki daya tarik bagi orang-orang sekitarnya.

Daya tarik itu sendiri seperti menjadi keunggulan yang ada pada seorang pemimpin, daya tarik ini memberikan dampak positif bagi pemimpin tersebut. Daya tarik tersebut menempatkan pemimpin pada posisi yang akan menjadi suri tauladan bagi organisasi yang dipimpinnya. Akan tetapi daya tarik ini tergantung pada pembawaan perilaku dan sikap yang dicontohkan oleh pemimpin dalam sikap kesehariannya di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Pemimpin yang mempunyai daya tarik memberikan kesan kepada bawahan untuk terus mengikuti apa yang menjadi teladan dari pemimpin tersebut. Daya tarik seorang pemimpin tercipta karena bawahan melihat dari perilaku pemimpin tersebut. Tingkat kepercayaan diri seorang pemimpin berpengaruh juga bagi terciptanya daya tarik tersebut. Sikap perilaku dan moral seorang pemimpin yang baik akan memberikan kesan bahwa pemimpin tersebut memang layak untuk dijadikan suri tauladan dalam organisasi itu sendiri.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai daya tarik Camat Drs.Mahali, penulis sudah melakukan wawancara dengan M.Salman,S.Pd yang menduduki jabatan sebagai Sekretaris Camat pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu.

Menurut beliau bahwa,

...”Camat Drs.Mahali tidak memiliki daya tarik tertentu, akan tetapi beliau bersikap dan berperilaku baik dalam kesehariannya dan cukup memberikan kontribusi baik bagi Kecamatan Muaro Sebo Ulu”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Camat Drs.Mahali tidak memiliki daya tarik tertentu dalam menjalankan roda kepemimpinannya di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Namun beliau menunjukkan sikap tanggung jawab sebagai pemimpin dengan menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Sedangkan menurut wawancara dengan pegawai Damanhuri, pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Beliau menyebutkan bahwa,

“ pemimpin dalam rutinitas kesehariannya tidak mempunyai daya Tarik tertentu, beliau hanya sangat tegas dalam urusan kantor”

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa Camat Drs.Mahali tidak mempunyai daya tarik dalam dirinya. Namun ketegasan dalam memimpin merupakan sikap yang sangat menonjol dalam diri pemimpin tersebut.

### **c. Indikator Memiliki Banyak Inspirasi**

Pemimpin sejatinya merupakan sumber semangat bagi bawahannya. Oleh karena itu seorang pemimpin yang kharismatik tentu akan bisa membangkitkan semangat bawahan dalam mengerjakan tugasnya. Pemimpin yang memiliki inspirasi akan selalu dapat menemukan cara agar bawahan tetap bisa mengerjakan tugas dengan benar, sehingga tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut bisa tercapai.

Dengan adanya pemimpin yang memiliki banyak inspirasi tentu akan berdampak pada motivasi kerja para bawahannya. Pegawai bawahan akan terus

mendapatkan motivasi untuk bekerja, karena adanya seorang pemimpin yang terus menjadi inspirasi mereka, dan pemimpin tersebut terus bisa memberikan semangat sehingga motivasi pegawai bawahan terus terjaga demi menggapai setiap tujuan dari organisasi tersebut.

Di Kecamatan Muaro Sebo Ulu, peran Camat Drs.Mahali sebagai pemimpin tentu bukan hanya sekedar menjalankan tugas yang ada di dalam tupoksinya, akan tetapi juga mempunyai tugas untuk menggerakkan pegawainya agar bisa menyelesaikan tugas yang diberikan. Tugas tersebut menjadikan Camat Drs.Mahali untuk terus menjadi inspirasi bagi pegawai dan terus memotivasi pegawai demi kesuksesan pelayanan publik di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Menurut Sekcam Kecamatan Muaro sebo Ulu yaitu M.Salman,S.pd, yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

...”peran Camat Drs.Mahali dalam memimpin tidak banyak memiliki sumber inspirasi, beliau lebih bersikap tegas kepada pegawainya dalam mengerjakan tugas. Pemimpin hanya ingin tau hasil akhir dari suatu program yang dijalankan oleh pegawai”

Berdasarkan wawancara tersebut Camat Drs.Mahali tidak memiliki banyak inspirasi bagi kelancaran program yang sedang dikerjakan oleh pegawai Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Beliau tidak banyak memberikan motivasi kerja bagi bawahannya, camat tersebut lebih banyak untuk terima bersih terhadap program yang sedang dikalankan olehpegawai.

Sedangkan menurut pegawai Damanhuri pada 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu, beliau mengatakan bahwa,

“camat tidak banyak memotivasi bawahan untuk bekerja lebih keras, beliau memiliki ketegasan yang menjadi senjata utama beliau untuk mempengaruhi bawahan untuk bekerja keras demi terlaksananya program kerja dengan baik”

Dari wawancara tersebut dapat diasumsikan bahwa menjadi sumber inspirasi dengan memotivasi bawahan bukan tipe kepemimpinan yang dipraktekan oleh Camat Drs.Mahali dalam memimpin Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Dalam tiga indikator yang terdapat di Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Camat Drs.Mahali tidak memiliki satupun dari indikator tersebut. hal ini menunjukkan bahwa Camat Drs.Mahali tidak mengadopsi Gaya Kepemimpinan Kharismatis dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

## **2. Gaya Kepemimpinan Paternalistis**

### **a. Indikator Pengambilan Keputusan Di Pemimpin**

Indikator ini menunjukkan sikap seorang pemimpin yang ingin menguasai setiap proses di dalam organisasi tersebut. Pemimpin ini beranggapan bahwa setiap apa-apa yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi tanggung jawab seorang pemimpin, sehingga hal ini berdampak pada kreativitas para bawahan dalam menjalankan tugas yang dijalankan.

Dalam indikator ini sangat jarang pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, meskipun keputusan yang dibuat oleh bawahan tersebut bisa berdampak positif bagi organisasi tersebut. Pemimpin tersebut beranggapan bahwa bawahan hanya sekelompok orang yang akan ia bimbing sehingga pemimpin tersebut selalu menjadi orang nomor satu dalam pengambilan keputusan tanpa mendengarkan masukan dari bawahannya.

Dalam instansi pemerintah termasuk pemerintah Kecamatan Muaro Sebo Ulu, Camat Drs.Mahali sebagai pemimpin tentu memiliki wewenang untuk mengambil keputusan sendiri, namun jika keputusan tersebut diambil secara bersama tentu akan lebih baik bagi kecamatan tersebut. Dengan diadakannya rapat sebelum pengambilan keputusan tentu akan dapat meminimalisir akan kesalahan yang akan terjadi jika keputusan tersebut tidak tepat.

Menurut Sekcam Kecamatan Muaro sebo Ulu yaitu M.Salman,S.pd pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

...“Dalam pengambilan keputusan dan kebijakan setiap proses tersebut camat selalu melakukannya secara koordinasi, sehingga para pegawai bawahan ikut menentukan arah kebijakan kantor”

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan Camat Drs.Mahali melakukannya melalui rapat koordinasi dengan bawahan, sehingga bawahan ikut ambil andil dalam menentukan kebijakan bagi kantor.

Sedangkan menurut pegawai lain yaitu Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu, beliau berpendapat bahwa,

“hampir setiap keputusan yang diambil oleh camat, selalu beliau lakukan dengan koordinasi langsung dengan bawahan dan bawahan ikut dalam setiap rapat”

Berdasarkan wawancara tersebut, pengambilan keputusan bagi kantor kecamatan selalu dilakukan melalui konsolidasi Antara Camat Drs.Mahali dengan

pegawai kantor lain, sehingga pegawai mengetahui setiap keputusan yang akan dibuat.

Dari hasil wawancara tersebut Camat Drs.Mahali tidak memiliki indikator pengambilan keputusan di pemimpin di dalam gaya kepemimpinannya selama menjabat camat di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

#### **b. Indikator Kreativitas Bawahan Terbatas**

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki oleh setiap orang dan sangat tergantung dari orang itu sendiri, apakah mau dan mampu mengasah, mengembangkan dan melatih kreativitasnya sehingga bisa berkembang maksimal atau hanya menjadikannya sebuah potensi yang tidak pernah tergali selamanya. Birokrasi sangat butuh kreativitas ini, karena kualitas kebijakan dan pengambilan keputusan, akan sangat terbantu.

Setiap anggota di dalam organisasi mempunyai peran masing-masing demi suksesnya organisasi tersebut. Setiap pekerjaan yang dijalankan oleh anggota harus berhasil dan berjalan dengan baik. Setiap pemimpin menginginkan setiap program kerja yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan harapan, namun di dalam pelaksanaannya pasti akan terdapat masalah yang menuntut bawahan untuk berpikir kreatif dalam penyelesaian masalah tersebut.

Kreativitas bukan hanya dibutuhkan sebagai inovasi yang sifatnya *breakthrough* saja, tapi juga perbaikan yang berkesinambungan dalam organisasi. Bagi seorang pegawai, kreativitas dapat membantu meningkatkan kemampuan

pekerjaan. Pegawai yang kreatif akan selalu hadir dengan gagasan-gagasan baru agar ia dan kantor kecamatan dapat melakukan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien.

Pegawai kantor kecamatan yang berada di posisi dibawah pimpinan tentu tidak bisa bertindak sesuai dengan apa yang ia mau. Karena pegawai harus mematuhi atasan beserta aturan yang dibuat oleh atasan tersebut. Tentu setiap pemimpin mempunyai pandangan tersendiri terhadap kreativitas bawahan tersebut.

Seringkali pemimpin berpandangan bahwa kreativitas bawahan tidak perlu diberikan, karena tugas yang pemimpin berikan sudah jelas di dalam tupoksi dan pengerjaannya tidak perlu lagi dipakai cara lain lagi. Padahal di dalam kreativitas bawahan tersebut yang terlihat biasa saja terdapat ide-ide atau hal baru yang bisa meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri, bahkan bisa memberikan dampak positif bagi kantor kecamatan.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kreativitas bawahan di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Penulis telah melakukan wawancara dengan pegawai di Kantor yaitu M.Salman,SPd pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Menurut pegawai tersebut bahwa,

...“Kreativitas bawahan tidak terbatas, pimpinan ingin bawahannya memiliki kreativitas lebih dalam mengerjakan tupoksi yang ada”

Berdasarkan wawancara tersebut Camat Drs.Mahali tidak memberi batasan terhadap kreativitas bawahannya. Camat tersebut ingin setiap pegawai mempunyai

caranya masing-masing dalam menyelesaikan masalah yang mereka temukan di lapangan.

Sedangkan menurut pendapat lain yaitu Damanhuri pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

“pemimpin sangat menuntut kreativitas dari bawahan sehingga setiap bawahan tidak terpaku pada pimpinan saja”

Berdasarkan wawancara tersebut, bawahan dituntut untuk memiliki kreativitas yang lebih. Karena Camat Drs.Mahali tidak ingin setiap bawahan hanya terpaku pada beliau saja, sehingga setiap masalah yang ditemukan di lapangan akan mereka selesaikan dengan baik.

Dalam indikator ini Camat Drs.Mahali tidak termasuk ke dalam pemimpin yang Paternalistis, itu terlihat dari kreativitas bawahan yang terbatas.

### **c. Indikator Pimpinan Selalu Benar**

Sikap pemimpin seperti ini hampir bisa ditemukan di setiap organisasi baik publik maupun di kantor pemerintahan. Dalam prakteknya pemimpin memang yang paling benar, walaupun jika masalah yang timbul berkat perkara dari pemimpin tersebut. Namun, pemimpin yang baik tidak selalu menyalahkan bawahan akan permasalahan yang terjadi melainkan memberikan solusi atas masalah tersebut.

Dalam pemerintah kecamatan sikap seperti ini sangat sering ditemukan. Karena garis pertanggungjawaban yang bersifat *vertical* jadi pemimpin tentu tanggung jawabnya sebagai Camat akan dipertanyakan oleh Bupati, begitupun seterusnya bupati yang akan dipinta tanggung jawabnya oleh Gubernur.

Sikap pimpinan yang selalu benar ini akan mengakibatkan bawahan selalu dijadikan sebagai “kambing hitam” tentu saja akan berdampak negatif pada kinerja bawahan dan keharmonisan di dalam kantor kecamatan tersebut.

Menurut keterangan Damanhuri yang menjabat sebagai Kasi PMD di Kecamatan Muaro Sebo Ulu yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Menyatakan bahwa,

“Pemimpin tidak memiliki sikap selalu benar, sehingga jika terdapat permasalahan dalam program kerja yang dijalankan, beliau akan terbuka terhadap pegawai bawahan dan mencari solusi bagi masalah tersebut”

Berdasarkan wawancara tersebut, Drs.Mahali tidak memiliki sikap yang pimpinan selalu benar. Sehingga jika terdapat permasalahan maka pimpinan akan mencari solusi bagi masalah tersebut dan tidak mencari ‘kambing hitam’ dalam masalah tersebut. Dan dari hal tersebut dapat diasumsikan bahwa Camat Drs.Mahali tidak memiliki sifat pemimpin yang selalu benar dalam menjalankan tugasnya di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Sedangkan menurut M.Salman, S.Pd, yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

“dalam memimpin Camat Drs.Mahali memiliki tipikal yang ingin selalu mencari jalan keluar bagi permasalahan yang terdapat di kantor”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali tidak mempunyai sikap yang selalu beranggapan bahwa pemimpin selalu benar sehingga yang salah selalu bawahan.

Berdasarkan ke-tiga indikator yang ada di Gaya Kepemimpinan Paternalistis, Camat Drs.Mahali tidak bergaya paternalis dalam memimpin Kecamatan Muaro Sebo Ulu demi menciptakan Reformasi Birokrasi di kecamatan tersebut.

### **3. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

#### **a. Indikator Memberi Bimbingan Kepada Bawahan**

Di dalam rutinitas Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu tidak semua pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang pimpinan harapkan. Pegawai akan mengalami kendala teknis maupun non-teknis di dalam pekerjaan mereka. Sikap pemimpin yang demokratis akan menginformasikan bawahannya dengan tangan terbuka dan akan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas yang dijalankan bisa terselesaikan sesuai dengan target.

Pemimpin hendaknya sering memberikan masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layaknya manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja

mereka. Pemimpin yang demokratis akan menjelaskan secara baik bagaimana kinerja bawahan dalam pelaksanaan tugas.

Bimbingan dari pemimpin merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh bawahan, namun tidak semua pemimpin bisa memberikan bimbingan dengan baik dan benar. Camat Drs.Mahali menurut pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Muaro sebo Ulu tidak banyak dalam memberi bimbingan kepada pegawai yang ada di Kantor.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan Damanhuri pejabat di Kantor tersebut pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu, beliau berpendapat bahwa,

“Camat selalu memberikan bimbingan tertentu kepada bawahan, beliau menginginkan bawahan mengerti setiap tugas yang diberikan”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali selalu memberikan bimbingan dalam bekerja bagi pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Muaro sebo Ulu. Camat ingin setiap pegawai mengerti akan tugas yang akan diemban bagi setiap pegawai.

Sedangkan menurut M.Salman, S.Pd yang diwawancara pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

“Camat Drs.Mahali selalu memberikan bimbingan kepada bawahan yang membutuhkan, beliau mengintruksikan pegawai untuk bertanya kepada ketua dari tiap-tiap bagian jika mendapatkan masalah pada hal-hal tertentu”

Berdasarkan wawancara tersebut, proses memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan selalu diberikan oleh Camat Drs.Mahali, camat tersebut selalu memberikan arahan kepada ketua bagian untuk memberikan bimbingan kepada pegawai yang dinaungi oleh ketua tersebut.

Dari data yang didapatkan tersebut, maka dapat disasumsikan bahwa Camat Drs.Mahali memiliki kriteria pemimpin yang memberikan bimbingan kepada bawahan dalam menjabat sebagai camat di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

#### **b. Indikator Memberi Wewenang Secara Luas Kepada Bawahan**

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan ke bawahan dalam suatu organisasi. Camat sebagai pemimpin tidak mungkin bisa mengerjakan semua tugas yang membebaninya.

Memberi wewenang kepada bawahan merupakan sebagai salah satu kunci agar beban kerja yang ditanggung oleh pimpinan bisa terbantu. Namun permasalahan dalam memberi wewenang ini yang sering menghambat hal tersebut adalah kepercayaan, kepercayaan seorang pemimpin terhadap bawahannya yang dianggap tidak mampu untuk menerima wewenang tersebut.

Selain itu pemimpin enggan memberikan wewenang secara luas kepada bawahan karena pemimpin tersebut takut dianggap sebagai pemimpin yang tidak

mampu untuk mengerjakan pekerjaannya. Konsekuensi yang diterima oleh pemimpin jika tugas yang dilimpahkan kurang berhasil tentu menjadi kendala juga terhadap pelimpahan wewenang tersebut.

Camat yang menjabat sebagai pemimpin tentu juga mempunyai hak untuk memberikan wewenang bagi pegawai bawahannya. Dalam PP No 19 tahun 2008 tentang Kecamatan, sudah diterangkan apa saja yang menjadi tugas dan fungsi seorang camat. Namun di dalam prakteknya camat tidak mungkin sepenuhnya bisa menjalankan semua itu tanpa adanya bantuan dari staf-staf ahli camat.

Di Kecamatan Muaro Sebo Ulu, menurut pejabat Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau berpendapat bahwa,

“Camat memberikan wewenang kepada tiap-tiap ketua bagian dalam proses menjalankan tupoksinya, namun tidak sepenuhnya diberikan. Karena pemimpin takut akan terjadi penyelewengan wewenang dari pegawai kecamatan”

Berdasarkan wawancara tersebut, wewenang tidak sepenuhnya diberikan kepada tiap-tiap pegawai melainkan hanya diberikan ke setiap ketua bagian saja. Camat tersebut tidak ingin wewenang yang diberikan akan disalahgunakan oleh pegawai tertentu sehingga akan berdampak buruk bagi kecamatan tersebut.

Pendapat lain mengenai kepemimpinan Camat Drs.Mahali yang penulis dapatkan yaitu dari pejabat Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

“Camat Drs.Mahali memberikan wewenang secara sepenuhnya kepada pegawai tertentu, karena beliau takut wewenang yang diberikan akan disalahgunakan oleh pegawai yang tidak bertanggung jawab”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali memberikan wewenang kepada pegawai tertentu. Wewenang tentu saja tidak diberikan kepada sembarang pegawai, karena beliau takut akan terjadinya penyelewengan wewenang yang akan dilakukan oleh pegawai yang tidak bertanggung jawab.

Dalam indikator ini Camat Drs.Mahali memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Artinya indikator ini melekat pada diri Camat Drs.Mahali dalam menjalankan tugasnya demi mewujudkan Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

### **c. Indikator Memberi Informasi Tentang Tugas dan Tanggung Jawab Bawahan**

Informasi merupakan jantung kualitas dari organisasi baik pemerintah maupun publik. Penyampaian informasi harus dilakukan oleh seorang pemimpin demi keberhasilan kinerja para pegawai anggota dari organisasi tersebut. Pemberian informasi yang baik dan benar akan membantu pegawai dalam mengerjakan tupoksinya.

Di pemerintah kecamatan, peran pemimpin ini berguna untuk menjelaskan tupoksi para anggota dari kecamatan tersebut. Penjelasan tupoksi tersebut akan sangat berguna bagi pegawai yang membutuhkan, pegawai tidak mungkin bisa menjalankan tugasnya dengan benar tanpa ada bantuan informasi dan masukan dari seorang pemimpin di kecamatan tersebut.

Pemimpin tentu akan berhasil memimpin suatu organisasi jika setiap anggota dari organisasi tersebut mengerti dan memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan begitu organisasi tetap berjalan lancar meskipun pemimpin sedang tidak berada di tempat. Pemberitahuan tanggung jawab bawahan ini sangat penting, agar setiap pegawai bisa bekerja dengan benar sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Sedangkan di Kecamatan Muaro Sebo Ulu, menurut pejabat Damanhuri yang diwawancarai pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Menjelaskan bahwa,

“Camat selalu memberikan informasi yang spesifik kepada bawahan mengenai tugas yang harus dikerjakan, dan juga tanggung jawab ini diberikan kepada ketua dari tiap-tiap bagian di kantor kecamatan”

Berdasarkan wawancara di atas perihal memberikan informasi mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan bawahan, Camat Drs. Mahali memberikan informasi tersebut secara mendetail. Bawahan juga mendapatkan informasi dari tiap-tiap dari ketua bagian mereka.

Menurut pejabat lain yaitu M.Salman, S.Pd yang diwawancarai pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Mengatakan bahwa,

“Camat Drs.Mahali tidak sedikit memberikan informasi mengenai tugas dari pada pegawai bawahannya, dan pegawai akan mendapatkan informasi secara jelas dari setiap ketua-ketua mereka saja”

Berdasarkan wawancara tersebut Camat Drs.Mahali memberikan informasi tidak secara umum saja akan tetapi secara mendetail kepada bawahan. Dan

wewenang ini juga menjadi tanggung jawab dari tiap-tiap dari ketua bagian yang ada di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Dalam indikator ini camat memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab setiap pegawai di kantor kecamatan. Artinya setiap pegawai menerima informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya langsung dari camat. Hal ini menunjukkan bahwa Camat Drs.Mahali dalam menjalankan tugasnya termasuk dalam indikator tersebut dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Dari ke-tiga indikator yang dibahas dalam Gaya Kepemimpinan Demokratis ini, Camat Drs.Mahali termasuk dalam gaya tersebut dalam memimpin Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

#### **4. Gaya Kepemimpinan Otokratis**

##### **a. Indikator Pengambilan Kebijakan Hanya Dari Pemimpin**

Peran dari pemimpin salah satunya adalah membuat kebijakan terhadap organisasi yang sedang ia pimpin. Kebijakan tersebut berdampak baik atau buruk organisasi untuk kedepannya. Kebijakan yang diambil tentu juga menentukan kemana arah organisasi tersebut berjalan. Masalah-masalah yang dialami oleh pemimpin dalam organisasi tentu menuntut ia untuk membuat kebijakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Dalam pengambilan kebijakan, camat sebagai pemimpin yang baik biasanya melakukan konsultasi dengan bawahan dengan musyawarah demi meminimalisir kesalahan yang akan ditanggung jika kebijakan tersebut tidak tepat sasaran. Camat bertanggungjawab penuh atas kecamatan yang sedang ia pimpin, maka dari itu setiap kebijakan yang diambil harus dengan teliti dan benar sesuai dengan masalah yang ada dan tepat sasaran.

Untuk mengetahui proses ini di Kecamatan Muaro Sebo Ulu, penulis telah melakukan wawancara dengan M.Salman S,Pd Sekretaris camat di Kecamatan tersebut pada tanggal 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Pejabat tersebut mengatakan bahwa,

“Proses pengambilan kebijakan camat selalu melalui rapat koordinasi dan mengedepankan keputusan bersama”

Berdasarkan wawancara tersebut, dalam pengambilan kebijakan Camat Drs.Mahali selalu menentukan kebijakan melalui rapat sehingga setiap kebijakan selalu diambil melalui proses demokrasi.

Menurut pegawai lain yaitu Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau menyebutkan bahwa,

“pemimpin seringkali menentukan kebijakan bagi pegawai dan Kecamatan Muaro Sebo Ulu dengan memberitahukan dulu kepada pegawai, sehingga pegawai mengetahui apa yang menjadi kebijakan tersebut”

Berdasarkan wawancara tersebut kepemimpinan Camat Drs.Mahali dalam mengambil kebijakan bagi organisasi selalu memberitahukan dulu kepada pegawai

lain sehingga pegawai bisa komplain jika kebijakan tidak sesuai dengan urusan kantor dan tidak memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam hal ini Camat Drs.Mahali tidak termasuk dalam indikator tersebut, karena setiap penentuan arah kebijakan camat selalu memberitahukan dahulu kepada pegawai sehingga jika terdapat masalah pegawai bisa memberikan aspirasi mereka.

**b. Indikator Pemimpin Berkuasa *Absolute* dan Merajai Keadaan**

Pemimpin sejatinya mempunyai kuasa terhadap organisasi yang ia pimpin selama ia menjabat sebagai pemimpin. Pemimpin mempunyai hak dan kewenangan yang sudah diatur oleh Undang-undang maupun peraturan-peraturan lain. Namun pemimpin yang baik seharusnya bisa menjalankan kekuasaannya secara bijaksana dan benar, agar organisasi yang ia pimpin bisa mencapai target yang diharapkan.

Kebijaksanaan seorang pemimpin dalam menjalani tugas dan berperilaku sehari-hari akan memberikan dampak positif bagi bawahan, sehingga bawahan dengan senantiasa akan mengikuti dan mentaati setiap aturan-aturan yang dibuat. Kebijakan dalam menghadapi masalah dan menyelesaikan masalah dan tidak menyalahkan bawahan atas masalah tersebut.

Di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu, Camat Drs.Mahali mempunyai kekuasaan terhadap apa dan bagaimana yang terjadi di kantor tersebut. Dalam hal

ini penulis melakukan wawancara untuk mengetahui bagaimana Camat Drs.Mahali menyikapi kekuasaan yang diberikan.

Menurut M.Salman,S.pd yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Mengatakan bahwa,

“Pimpinan tidak selalu berkuasa terhadap apa saja yang ada di dalam organisasi, artinya beliau selalu menerima saran dari setiap bawahan”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali tidak memiliki sikap yang menguasai setiap apa saja yang ada di kantor kecamatan. Camat tersebut terbuka akan saran yang ia dapatkan dari bawahan.

Sedangkan menurut Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec. Muaro Sebo Ulu. Beliau menyebutkan bahwa,

“setiap peraturan yang dibuat oleh pemimpin mengharuskan bawahan untuk mematuhi aturan tersebut, dan camat selalu menginginkan bawahan untuk patuh kepadanya”

Berdasarkan wawancara tersebut Camat Drs.Mahali selalu ingin bawahan untuk mengikuti setiap aturan yang beliau buat dan kepatuhan kepada beliau menjadi hal yang mutlak sehingga beliau sangat terlihat ingin menguasai setiap apa-apa yang ada di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Camat Drs.Mahali tidak mengadopsi Gaya Kepemimpinan Otokratis dalam memimpin Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Hal itu terlihat dari setiap indikator yang tidak melekat pada dirinya.

## **5. Gaya Kepemimpinan Laissez faire**

#### **a. Indikator Tidak Bertanggungjawab terhadap Organisasi**

Pemimpin yang baik mempunyai tanggung jawab terhadap organisasi yang sedang ia pimpin. pemimpin yang mempunyai tanggung jawab akan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya sampai ke puncak keberhasilan dengan memanfaatkan semua potensi yang ada pada semua anggota organisasi. Tanggung jawab pulalah yang menjadikan seorang pemimpin berhasil atau tidak dalam memimpin suatu organisasi.

Pemimpin yang bertanggungjawab akan memiliki etos kerja yang baik. Selalu mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Pemimpin tersebut akan mempunyai etika yang baik dalam memimpin organisasi tersebut. Penanggungjawaban kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin menjelaskan bahwa ia sepenuhnya bertanggungjawab atas jatuh-bangunnya kepemimpinan yang dipercayakan kepadanya.

Pemimpin bertanggung jawab untuk memberi contoh sikap yang baik dengan berdasarkan etika seorang pemimpin serta menjadi agen perubahan. Pemimpin mengerti bahwa apa yang dilakukannya akan ditiru oleh bawahan, oleh karena itu pemimpin harus mengenakan standar tinggi pada dirinya. Menjadi pemimpin adalah menjadi orang yang bisa jadi panutan, baik dalam kinerja maupun integritas.

Untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, karena pemimpin bukanlah sembarangan orang. Dengan kepemimpinan yang beretika maka akan tercipta keharmonisan dalam menjalin hubungan kerja dengan bawahan tanpa ada

batas status kedudukan. Serta pemimpin juga memiliki tanggung jawab yang besar, tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi untuk bawahan dibawah kepemimpinannya.

Camat Drs.Mahali mempunyai tanggung jawab terhadap Kecamatan Muaro Sebo Ulu baik itu urusan internal di dalam kantor maupun eksternal di luar kantor. Untuk mengetahui tanggung jawab tersebut penulis telah melakukan wawancara dengan pegawai terkait.

Menurut M.Salman,S.pd yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Berpendapat bahwa,

“Camat selalu bertanggung jawab atas jabatannya, itu terlihat dari kinerja camat selama menjabat di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Semua program kerja yang direncanakan berjalan dengan sukses”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diasumsikan bahwa Camat Drs.Mahali dalam menjalankan kepemimpinannya selalu mempunyai sikap tanggung jawab yang besar. Terlihat dari program kerja yang berjalan dengan sukses.

Menurut pendapat lain yaitu pegawai Damanhuri yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di Kec.Muaro Sebo Ulu. Beliau mengatakan bahwa,

“Mengenai tanggung jawab pemimpin sangat baik, beliau sangat sering menanyakan bagaimana program kerja berjalan kepada pegawai yang bertanggung jawab”

Berdasarkan wawancara tersebut tanggung jawab Camat Drs.Mahali terhadap organisasi yang ia pimpin sangat baik, hal itu terlihat dari

keingintahuannya terhadap program yang sedang berjalan. Artinya beliau sering mengawasi setiap kinerja pegawai yang ada di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Dalam indikator ini Camat Drs.Mahali tidak termasuk ke dalam Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*, karena camat tersebut sangat bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagai camat demi mewujudkan Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

**b. Indikator Pemimpin Tidak Berpartisipasi Dalam Organisasi**

Partisipasi seorang pemimpin terhadap organisasi yang ia pimpin sangat penting dalam berjalannya organisasi tersebut. Dengan keikutsertaan pemimpin dalam rutinitas organisasi, pemimpin bisa mengerti dan memahami permasalahan yang dihadapi oleh bawahan. Sehingga pemimpin bisa mengambil keputusan dalam *problem-solving* terhadap permasalahan tersebut. Dengan berpartisipasi pemimpin dapat memberi motivasi bagi bawahan agar tetap semangat dalam bekerja, sehingga kinerja pegawai lebih efektif dan efisien.

Dalam keikutsertaan pemimpin dalam aktivitas organisasi, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi sebagai pengawas melainkan juga dapat mendorong anggota dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dengan partisipasi pemimpin yang baik akan dapat mendorong kreativitas bawahan sehingga dapat membantu pemecahan masalah yang tepat bagi organisasi tersebut.

Dalam lingkup Kecamatan partisipasi seorang camat dibutuhkan dalam produktivitas kecamatan tersebut. Camat akan dapat membantu pegawai dengan memberikan masukan maupun membantu secara langsung dalam mengerjakan

tugas pegawai tersebut. Dengan partisipasi camat, camat akan mengetahui bagaimana kinerja bawahannya dan dapat mengevaluasi secara keseluruhan kinerja bawahan.

Menurut Damanhuri Kasi PMD di Kantor Kecamatan yang diwawancara pada tanggal 20 Februari di kantor. Beliau mengatakan bahwa,

“Camat selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh kantor kecamatan. Baik kegiatan di internal Kantor Kecamatan maupun kegiatan eksternal di luar Kantor Kecamatan”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.mahali selalu mengikuti setiap kegiatan yang berjalan di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Kegiatan yang berada di lingkup Kantor maupun yang berada di luar lingkup Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Hal serupa juga disebutkan oleh M.Salman, S.Pd. yang diwawancara pada 20 Februari 2016 di kantor. Beliau mengatakan bahwa,

“Camat Drs.Mahali selalu ikut berpartisipasi di dalam organisasi, sehingga setiap program kerja beliau selalu mengetahui bagaimana perkembangannya dan beliau selalu mengawasi setiap kinerja pegawai yang ada di Kec. Muaro Sebo Ulu”

Melihat dari hasil wawancara Camat Drs. Mahali selalu ikut berpartisipasi dalam menjalankan tugasnya di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Sehingga camat tersebut tidak termasuk dalam Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi di kecamatan tersebut.

Berdasarkan analisa penulis bahwa Camat Drs.Mahali dalam menjalankan tugasnya sebagai camat di Kecamatan Muaro Sebo Ulu mengadopsi Gaya

Kepemimpinan Demokratis, hal itu terlihat dari setiap indikator yang melekat pada diri Camat Drs. Mahali selama memimpin.

## **B. Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu**

### **1. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mewujudkan Organisasi Tepat Fungsi dan Ukuran**

Gaya Kepemimpinan Demokratis ini dengan indikator yaitu memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab pegawai yang akan menempatkan jabatan yang tidak sesuai dengan bidangnya. Hal ini dilakukan demi menciptakan organisasi yang tepat fungsi, karena Kecamatan Muaro Sebo Ulu masih kekurangan SDM dalam struktur organisasi mereka sehingga Camat Drs. Mahali ingin memanfaatkan SDM yang ada untuk mengisi jabatan yang kosong.

Organisasi yang tepat fungsi dan ukuran akan menunjang kinerja pegawai. Pelaksanaan tupoksi yang tidak tumpang tindih akan memperjelas kinerja pegawai sehingga jika ada pekerjaan yang tidak berhasil pegawai yang bertanggung jawab akan mendapat konsekuensi dari pimpinan atau atasan lainnya.

Penataan Sumber Daya Manusia harus dengan teliti di dalam organisasi tersebut, dengan penataan yang baik maka akan baik pula struktur organisasi tersebut. Penataan tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai yang ada di organisasi sehingga tujuan dari organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Organisasi birokrasi dituntut profesional, efektif dan

efisien dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan tujuan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategisnya untuk melayani masyarakat.

Di Kantor Kecamatan Muaro sebo Ulu, struktur organisasi sudah jelas dan berjalan sesuai dengan fungsinya. Dalam wawancara menurut Camat Drs. Mahali yang dilakukan pada 16 Februari 2016 di Kantor Sosnakertrans. Beliau menyebutkan bahwa,

“Struktur organisasi di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu telah tepat fungsi namun belum tepat ukuran. Karena ada beberapa jabatan yang masih kosong, hal ini disebabkan oleh kurangnya SDM yang dibutuhkan oleh Pemerintah Kecamatan Muaro Sebo Ulu”

Berdasarkan keterangan camat tersebut, organisasi di kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah tepat dalam fungsinya, namun di dalam ukuran struktur organisasi tersebut beklum tepat. Hal ini dikarenakan Kecamatan Muaro Sebo Ulu masih kekurangan SDM untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong.

Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu belum terwujud dengan benar. Kecamatan tersebut mengalami kekurangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Hal ini mungkin saja bisa berdampak buruk pada organisasi tersebut. Kekurangan SDM ini tentu akan mengakibatkan kekosongan pada struktur tertentu yang berdampak pada tupoksi yang akan terbengkalai. Namun jika pegawai yang lain yang mengerjakan tupoksi tersebut, tentu akan menambah beban kerja pegawai tersebut. Sehingga akan berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut dan mungkin akan berpengaruh juga pada kualitas pekerjaan tersebut.

Permasalahan kapasitas pegawai yang belum memadai menjadi sorotn utama dalam mewujudkan reformasi birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Dalam pemerintah kecamatan tentu diharapkan agar setiap pegawai mempunyai kapasitas yang baik dalam bekerja, sehingga beban kerja yang diemban oleh pegawai tersebut bisa terselesaikan dengan baik. Camat Drs.Mahali juga sadar akan hal ini dan mewajibkan kepada setiap pegawai untuk mengikuti diklah jabatan sehingga setiap pegawai memahami tentang tentang tugas dari masing-masing jabatan tersebut.

Menurut Camat Drs.Mahali yang diwawancara pada 16 Februari 2016 di kantor. Mengatakan bahwa,

“Dalam untuk meningkatkan kapasitas pegawai, Kecamatan Muaro Sebo Ulu rutin memberikan pelatihan-pelatihan tertentu kepada pegawai yang membutuhkan sehingga setiap pegawai lebih mengerti dan memahami mengenai tugas masing-masing”

Berdasarkan wawancara tersebut, Camat Drs.Mahali semasa kepemimpinannya selalu memberikan diklat atau pelatihan kepada pegawai yang membutuhkan. Sehingga kapasitas pegawai tersebut akan meningkat demi mewujudkan reformasi birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

## **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mewujudkan Prosedur Pelayanan Sesuai Dengan Prinsip *Good Governance***

Indikator yang menjadi karakteristik seorang pemimpin yang demokratis adalah memberikan bimbingan kepada bawahan, sehingga bawahan akan tau bagaimana cara melayani masyarakat dengan benar sesuai dengan prinsip *good governance*. hal ini menuntut pegawai untuk memberikan pelayanan secara efektif

dan efisien dan pemberian sanksi akan diberlakukan jika ada pegawai yang tidak mentaati kebijakan tersebut.

Dalam praktik *good governance* terdapat nilai-nilai yang membuat pemerintah dapat lebih efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Nilai-nilai seperti efisiensi, keadilan dan daya tanggap menjadi nilai yang penting. Konsep *good governance* juga memberikan dampak bagi pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN serta berorientasi pada kepentingan publik. Maka dari itu pelayanan *good governance* akan mengedepankan konsep transparansi, penegakan hukum dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan publik.

Dalam lingkup Kecamatan Muaro Sebo Ulu dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat haruslah sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Dalam reformasi birokrasi diharapkan birokrasi memberikan pelayanan secara adil, professional dan tanpa pandang bulu. Camat memegang peran penting dalam terciptanya *good governance* di kecamatan, Kantor Kecamatan sebagai inti dari pelayanan masyarakat di lingkup kecamatan.

Menurut Camat Drs. Mahali yang diwawancarai pada 16 Februari 2016 di kantor, Beliau mengatakan bahwa,

“Semua tatalaksana pelayanan publik Kantor Kecamatan sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Contohnya pegawai pemerintah Kecamatan Muaro Sebo Ulu bersikap professional dan adil dalam melayani kebutuhan masyarakat, baik itu terkait pengurusan E-KTP, surat perizinan,dll”

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa tatalaksana pelayanan publik di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah sesuai dengan prinsip *good governance*. Pelayanan diberikan secara adil, professional dan tanpa pandang bulu.

Camat Drs.Mahali dalam menciptakan pelayanan yang optimal mewajibkan setiap pegawai mengikuti SOP yang ada. Kepemimpinan Camat Drs.Mahali sangat tegas dalam masalah SOP, sehingga pegawai tidak memperlambat proses pelayanan karena setiap pelayanan sudah teratur jelas di dalam SOP tersebut.

Menurut Camat Drs.Mahali yang diwawancara pada 16 Februari 2016 di kantor. Menyebutkan bahwa,

“SOP sudah jelas dan pegawai sangat mentaati standar kerja tersebut, dan saya mewajibkan setiap pelayanan harus sesuai dengan standar tersebut. sehingga pegawai akan sangat sadar mengenai bagaimana pelayanan seharusnya diberikan”

Berdasarkan wawancara dengan camat tersebut, setiap pelayanan sudah jelas prosedurnya dan setiap pegawai harus melayani masyarakat sesuai dengan prosedur yang ada, sehingga pelayanan yang optimal akan terwujud di Kecamatan Muaro Sebo Ulu dalam menciptakan Reformasi Birokrasi.

Dalam urusan pembuatan E-KTP tenggat waktu sebenarnya hanya memakan waktu sehari. Namun di dalam prosesnya terdapat kendala teknis yaitu peralatan pembuatan E-KTP tersebut belum dimiliki oleh Kecamatan Muaro Sebo Ulu, sehingga berdampak pada lamanya proses pembuatan tersebut.

Dalam wawancara dengan masyarakat yaitu bapak Kurniawan pada 23 Februari 2016 di kediaman. Beliau menyebutkan bahwa,

“Dalam setiap pelayanan, masyarakat sudah dilayani dengan baik. Waktu tunggu 3 hari yang disuruh oleh pegawai sudah sesuai dengan apa yang dianjurkan oleh pegawai tersebut. Dalam waktu 3 hari masyarakat akan mendapatkan E-KTP sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh pegawai kantor kecamatan”

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa, pelayanan yang diberikan oleh pegawai kantor kecamatan sudah baik. Ketepatan waktu dalam pelayanan yang diberikan oleh pegawai kantor kecamatan juga sudah sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh pegawai kantor Kecamatan Muaro sebo Ulu.

Mengenai Reformasi Birokrasi di bidang pelayanan publik, Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah bisa dikatakan telah berhasil dalam menciptakan reformasi tersebut. Pelayanan yang diberikan oleh kantor kecamatan sudah sesuai dengan kategori pelayanan yang baik dan sesuai dengan prinsip *Good Governance*.

### **3. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mewujudkan Aparatur Berintegritas, Netral, Professional dan Berkinerja Tinggi**

Demi menciptakan sumber daya aparatur yang berintegritas, Camat Drs.Mahali membuat keputusan yang sangat berpengaruh pada kinerja pegawai yaitu pemberian reward dan sanksi. Dalam hal ini pegawai ada yang tidak setuju karena pegawai berpikiran bahwa fasilitas untuk pegawai di Kecamatan Muaro Sebo Ulu masih kurang sehingga akan menghambat kinerja pegawai tersebut.

Dalam pelayanan publik yang netral dan professional tentu integritas menjadi kunci sukses dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain pegawai yang berintegritas

tinggi akan sadar bahwa pentingnya kepuasan masyarakat bagi organisasi yang ia jalani. Namun di dalam setiap pemangku jabatan tidak semuanya memiliki sikap integritas yang tinggi, hal ini lah yang menghambat reformasi birokrasi di dalam pemerintahan.

Pemerintah Kecamatan Muaro Sebo Ulu sebagai pemangku kepentingan di daerah administrasi kecamatan, harus dapat melayani kepentingan masyarakat di kecamatan tersebut. Dalam reformasi birokrasi pelayanan publik merupakan hal penting yang akan dirubah kebiasaannya. Kebiasaan pelayanan yang lama dan terkesan lelet dan menganggap masyarakat sebagai pelayan bukan sebaliknya.

Dalam hal pelayanan publik di Kecamatan Muaro Sebo Ulu menurut Camat Drs.Mahali yang diwawancara pada 16 Februari 2016 di kantor. Beliau menyebutkan bahwa,

“Untuk dalam hal pelayanan Pemerintah Kecamatan Muaro sebo Ulu telah merumuskan moto dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Moto tersebut berisikan yaitu “CERIA” (Cepat, Efektif/Efisien, Ramah, Ikhlas dan Akuntabel). Semua pelayanan yang diberikan oleh pegawai harus berlandaskan pada moto tersebut. Jadi pegawai sudah bersikap netral dalam melayani kebutuhan masyarakat”

Berdasarkan keterangan camat diatas dalam memberikan pelayanan kepada publik, Kecamatan Muaro Sebo Ulu menetapkan moto sebagai landasan para pegawai dalam memberikan pelayanan. Sehingga pegawai wajib untuk mentaati moto tersebut dalam menciptakan pelayanan yang professional, adil, berintegritas dan berkinerja tinggi.

Sikap pegawai yang datang ke kantor tidak tepat waktu tentu tidak menunjukkan sikap profesional dalam bekerja. Sikap profesional sangat membantu dalam mewujudkan Refomasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Birokrasi yang profesional tentu sangat akan patuh terhadap disiplin sehingga dengan berdisiplin itulah mereka akan menjalankan roda Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Menurut Camat Drs.Mahali profesional dalam bekerja merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh setiap pegawai yang ada di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Beliau mengatakan bahwa,

“Profesionalisme merupakan hal penting yang amat ditekankan dalam Kecamatan Muaro Sebo Ulu, sehingga dengan profesional dalam bekerja pegawai akan memiliki disiplin yang tinggi baik itu dalam bekerja maupun memberikan pelayanan”

Berdasarkan wawancara tersebut Camat Drs.Mahali dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi di Kec. Muaro Sebo Ulu sangat menuntut pegawai untuk bersikap profesional, dengan begitu pegawai akan memiliki sikap disiplin yang tinggi baik itu bekerja dengan tepat waktu maupun dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Dengan tuntutan profesionalisme tersebut diharapkan pegawai akan lebih mematuhi aturan yang dibuat dan tingkat kedisiplinan pegawai akan lebih baik. Dengan harapan tidak ada lagi pegawai yang tidak tepat waktu dalam bekerja.

Dalam pelayanan yang baik tentunya setiap pelayanan dilakukan secara adil dan netral tidak membeda-bedakan kelas dan kasta. Sehingga kepentingan

masyarakat terpenuhi dan mendapatkan kepuasan dalam pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Muaro sebo Ulu.

Menurut Bapak Sahnara salahsatu masyarakat Kecamatan Muaro Sebo Ulu yang diwawancara pada 23 Februari di kediaman. Beliau menyatakan bahwa,

“Pegawai kantor Kecamatan Muaro sebo Ulu dalam melayani masyarakat bersikap tidak pandang bulu dan adil. Untuk mendapatkan pelayanan setiap masyarakat harus mengambil nomor antrian dan mengantri dan mengikuti langkah-langkah yang ditentukan oleh pegawai kecamatan”

Berdasarkan wawancara tersebut, pelayanan yang diberikan oleh pegawai kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah bersikap netral dan adil sehingga kepentingan masyarakat dapat terpenuhi sesuai dengan prinsip *good governance*.

Pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Kecamatan Muaro Sebo Ulu menurut hasil wawancara diatas telah berlaku adil dan professional dan tanpa pandang bulu. Sehingga masyarakat mendapatkan perlakuan yang sama dari pegawai kecamatan dalam memenuhi kepentingan mereka masing-masing. Reformasi Birokrasi dalam indikator ini sudah terwujud terlihat dari kepuasan masyarakat dari pelayanan yang diberikan oleh pegawai kantor Kecamtan Muaro Sebo Ulu.

#### **4. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mewujudkan Kapasitas dan Akuntabilitas Pegawai Kecamatan Muaro sebo Ulu**

Dalam peningkatan kapasitas pegawai, Camat Drs.Mahali membuat kebijakan khusus yaitu memberikan pelatihan-pelatihan khusus kepada pegawai-pegawai yang masih kurang kapasitasnya. Dengan tujuan agar kapasitas pegawai menjadi baik, dengan begitu akuntabilitas pegawai juga akan baik pula. Namun tetap

sanksi kepada pegawai tetap menjadi kebijakan yang tak bisa diganggu gugat oleh pegawai-pegawai di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Kapasitas pegawai dan akuntabilitas merupakan salahsatu syarat agar reformasi birokrasi terwujud di organisasi pemerintahan. Tanpa kapasitas yang cukup pegawai tidak akan bisa mengerjakan pekerjaan dengan berhasil. Jika tugas yang diberikan tidak berhasil dikerjakan, tentu akan berdampak pada prosedur akuntabilitas yang juga tidak akan sempurna. Maka dari itu kapasitas harus berjalan sejajar dengan akuntabilitas yang baik dari pegawai tersebut.

Di lingkup Kecamatan Muaro Sebo Ulu, pelayanan kepada masyarakat harus terpenuhi sebaik mungkin. Untuk itu kapasitas pegawai yang ada di kantor tersebut haruslah baik juga, sehingga upaya untuk mewujudkan reformasi birokrasi di kecamatan tersebut bisa terwujud.

Menurut Camat Drs.Mahali mengenai kapasitas dan akuntabilitas pegawai pada 16 Februari 2016 di kantor. Beliau menyebutkan bahwa,

“Semua pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Setiap pegawai dihadapkan dengan tanggung jawab terhadap jabatannya, sehingga jika tanggung jawab tidak diamanahkan dengan baik maka akan diberikan sanksi kepada pegawai terkait”

Berdasarkan keterangan camat diatas, setiap pegawai yang ada di Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah memiliki kapasitas yang cukup dalam menjalankan tugasnya. Dan setiap pegawai mempunyai akuntabilitas yang baik sehingga jika ada pegawai

yang tidak akuntabel dalam pekerjaannya maka pegawai tersebut akan mendapatkan sanksi dari camat tersebut.

Kapasitas dan akuntabilitas yang baik dari setiap pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu tentu akan sangat membantu masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang baik dari pegawai yang melayani mereka. Kapasitas pegawai yang baik akan membantu pegawai tersebut dalam memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya, sehingga pegawai tersebut akan dapat mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada camat dengan baik.

Mengenai kapasitas pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, penulis melakukan wawancara dengan masyarakat sekitar Kecamatan Muaro Sebo Ulu untuk mengetahui bagaimana kapasitas pegawai kecamatan tersebut.

Dalam wawancara dengan bapak Kurniawan pada 23 Februari 2016 di kediaman. Menyebutkan bahwa,

“Dalam memberikan pelayanan, pegawai kecamatan masih kurang memuaskan. Sehingga jika ada keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan, pegawai tersebut terlebih dahulu melapor kepada atasannya dan tidak memberikan respon dengan baik”

Berdasarkan wawancara tersebut, tidak semua pegawai di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu memiliki kapasitas yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga jika terdapat keluhan dari masyarakat, pegawai akan melaporkan hal tersebut kepada atasannya terlebih dahulu dan tidak merespon keluhan masyarakat tersebut secara langsung. Dalam hal ini terlihat bahwa kapasitas

pegawai tersebut masih kurang dalam memahami pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu belum terwujud dengan benar, karena kapasitas pegawai yang ada di kecamatan tersebut belum merata secara keseluruhan. Hal ini akan berdampak pada kualitas pelayanan yang akan diberikan pegawai kantor kecamatan tersebut.

## **5. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima di Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu**

Gaya Kepemimpinan Demokratis terlihat jelas dari sikap pengambilan keputusan diambil oleh Camat Drs.Mahali secara koordinasi. Keputusan moto “CERIA” mau tidak mau harus dipatuhi oleh setiap pegawai yang ada di Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Sanksi akan diberikan jika ada laporan dari masyarakat terkait bentuk pelayanan yang diberikan oleh pegawai yang bertugas.

Upaya untuk mewujudkan pemerintahan dan pelayanan yang baik pada hakikatnya merupakan sesuatu yang wajib dilakukan oleh setiap instansi pemerintah. Karena peran utama pemerintah terhadap warganya adalah memberikan pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat.

Pelayanan prima adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan prosedur pelayanan dan sesuai dengan harapan masyarakat yang membutuhkan. Oleh karena itu, birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan yang baik. Pelayanan publik oleh birokrasi publik

merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur Negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi Negara.

Perwujudan pelayanan prima di Kecamatan Muaro Sebo Ulu yaitu melayani masyarakat dengan konsep “CERIA” yaitu memberikan pelayanan dengan cepat, efektif dan efisien, ramah, ikhlas dan akuntabel. Tujuan dari konsep tersebut agar masyarakat sebagai pihak konsumen bisa terpenuhi kebutuhannya dan mendapatkan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Menurut Camat Muaro Sebo Ulu yaitu Drs.Mahali, yang diwawancara pada 16 Februari 2016 di kantor. Beliau mengatakan bahwa,

“Upaya camat dalam menciptakan pelayanan prima yaitu dengan mewajibkan seluruh staf pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan moto kecamatan yaitu “CERIA”. Dengan tujuan meningkatkan pelayanan di Kantor Kecamatan”

Berdasarkan wawancara diatas, dalam perwujudan pelayanan prima camat mengintruksikan pegawai untuk melayani masyarakat dengan cepat, efektif dan efisien, ramah, ikhlas dan akuntabel.

Pelayanan yang baik tentu sangat dibutuhkan oleh masyarakat Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Setiap pegawai memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa pamrih dan menerima keluhan dengan tangan terbuka. Maka dari itu Camat Drs.Mahali mewajibkan setiap pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan moto yang telah dibuat secara bersama yaitu konsep “CERIA” artinya pelayanan yang diberikan harus cepat, efektif dan efisien, ramah, ikhlas dan akuntabel.

Camat Drs.Mahali menyebutkan bahwa,

“Moto “CERIA” tersebut sudah jelas dan setiap pegawai tentu harus mengadopsi unsur tersebut didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, tanpa terkecuali dan tentu akan ada sanksi jika ada pegawai yang tidak mentaati moto tersebut”

Berdasarkan wawancara tersebut, selama masa kepemimpinan Camat Drs.Mahali selalu mewajibkan setiap pegawai untuk mengikuti aturan yang telah dibuat. Sehingga masyarakat akan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Dengan konsep “CERIA” tersebut diharapkan kualitas pelayanan bisa meningkat, sehingga pelayanan terhadap masyarakat terpenuhi dengan puas dan dipenuhi segala keinginan masyarakat tanpa ada keluhan-keluhan.

Menurut bapak Kurniawan, yang diwawancara pada 23 Februari 2016 di kediaman. Beliau mengatakan bahwa,

“Pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah baik, setiap kebutuhan masyarakat terlayani dengan baik. Namun Pegawai kecamatan kurang bersikap ramah dalam menangani berbagai macam keluhan dari masyarakat”

Berdasarkan wawancara tersebut, pelayanan yang didapatkan oleh masyarakat sudah sesuai dengan konsep “CERIA”, pelayanan yang diberikan oleh pegawai kecamatan sudah baik sesuai dengan prosedur kerja Kecamatan Muaro Sebo Ulu. Namun dalam keramahan terhadap masyarakat, pegawai masih belum sepenuhnya ramah sehingga masyarakat belum sepenuhnya puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Reformasi birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu belum sepenuhnya terlaksanakan. Karena kendala yang menghalangi dalam suksesnya reformasi birokrasi tersebut terletak pada kurangnya sumber daya manusia yang mumpuni di Kantor Kecamatan Muara Sebo Ulu. Kendala ini bisa mengganggu kelancaran pelayanan publik di Kecamatan Muaro Sebo Ulu.

Reformasi birokrasi terwujudkan di suatu instansi pemerintah jika pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut baik dan benar. Masyarakat mendapatkan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Dan masyarakat mendapatkan kemudahan dalam memenuhi kepentingannya di instansi tersebut.

Di Kecamatan Muaro Sebo Ulu tentu tidak sepenuhnya reformasi birokrasi bisa sukses terwujud. Karena ada beberapa indikator yang tidak terlaksana dengan baik. Namun untuk beberapa indikator lain reformasi tersebut bisa terlaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa proses reformasi birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu sudah terlaksanakan, dengan begitu diharapkan untuk masa yang akan datang proses tersebut tetap berjalan dan menuju ke arah reformasi birokrasi yang hakiki.

Analisis Gaya Kepemimpinan Camat Drs.Mahali bisa dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.5**

**Gaya Kepemimpinan Camat Drs. Mahali Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi**

No	Indikator	Gaya Kepemimpinan
----	-----------	-------------------

		<b>Kharismatis</b>	<b>Paternalistis</b>	<b>Otokratis</b>	<b>Demokratis</b>	<b>Laissez faire</b>
1	Berkharisma dalam memimpin	Tidak				
2	Mempunyai daya tarik	Tidak				
3	Memiliki banyak inspirasi	Tidak				
4	Keputusan ada di tangan pemimpin		Tidak			
5	kreativitas bawahan terbatas		Tidak			
6	Memiliki sifat selalu benar		Tidak			
7	Memberi bimbingan ke bawahan				Iya	
8	Memberi wewenang luas ke bawahan				Iya	
9	Memberi informasi mengenai tugas dan tanggung jawab				Iya	
10	Kebijakan dari pemimpin			Tidak		
11	Berkuasa absolute dan merajai keadaan			Tidak		
12	Tidak bertanggung jawab terhadap organisasi					Tidak

13	Pemimpin tidak berpartisipasi dalam organisasi					Tidak
----	--	--	--	--	--	-------

Dari tabel berikut Gaya Kepemimpinan yang dipakai oleh Camat Drs. Mahali dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Analisis Reformasi Birokrasi yang terwujud dan tidak terwujud bisa dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.6**

**Reformasi Birokrasi di Kecamatan Muaro Sebo Ulu**

No	Reformasi Birokrasi	Terwujud	Tidak Terwujud
1	Organisasi tepat fungsi dan ukuran		Tidak
2	Prosedur kerja dengan prinsip Good Governance	Iya	
3	SDM berintegritas, netral, professional dan berkinerja tinggi	Iya	
4	Kapasitas pegawai dan akuntabilitas baik		Tidak
5	Pelayanan prima		Tidak

Berdasarkan tabel berikut bahwa Reformasi Birokrasi yang berhasil terwujud adalah Prosedur Kinerja Pegawai Sesuai dengan Prinsip *Good Governance* dan SDM Berintegritas, Netral, Profesional dan Berkinerja Tinggi.

Sedangkan Reformasi Birokrasi yang tidak terwujud adalah Organisasi yang Tepat Fungsi dan Ukuran, Kapasitas Pegawai dan Akuntabilitas Belum Baik dan Pelayanan Prima Belum Terwujud Dengan Benar.