

EFEKTIFITAS GAYA KEPEMIMPINAN CAMAT DI KECAMATAN CIDADAP KOTA BANDUNG

Doli Tua Mulia Raja Panjaitan ¹⁾, dan Dearma Sariani Sinaga ²⁾

Universitas Darma Agung, Medan ^{1,2)}

E-mail:

dolipanjaitan@gmail.com ¹⁾ dearmasinaga2@gmail.com ²⁾

ABSTRACT

This thesis describes a leadership style effectiveness by the head county of Cidadap Bandung. The research was conducted in Cidadap Subdistricts Office in Bandung and the samples are all of the county of Cidadap Bandung subordinate. The research title of this thesis is "Leadership Style Effectiveness of Head County Cidadap in Bandung". The purpose of this research is to describe how effective the leadership style which have been used by the head county of Cidadap Bandung. The type of the research is using Descriptive. Data collection technique is using Questionnaire filled by respondent which are 24 in number and supported by Interview. Data analysis was done by using descriptive analysis which type is average for leadership style analysis and frequency distribution for leadership situation analysis and leadership style effectiveness analysis. The research result shows that effectiveness of the Sub-district Leadership Style belongs to the ineffective category.

Kata Kunci : Leadership Style, Effectiveness

ABSTRAK

Skripsi ini mendeskripsikan tentang masalah Efektifitas dari Gaya Kepemimpinan Camat di Kecamatan Cidadap Kota Bandung. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Cidadap dan sampel yang diambil adalah seluruh bawahan dari Camat Cidadap. Judul Penelitian dalam skripsi ini adalah "Efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat di Kecamatan Cidadap Kota Bandung". Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan seberapa efektif Gaya Kepemimpinan Camat Cidadap. Jenis Penelitian menggunakan Penelitian Deskriptif. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah pengisian kuesioner oleh responden yang berjumlah 24 orang dan dilengkapi dengan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif yang jenisnya adalah rata-rata untuk analisis Gaya Kepemimpinan dan Distribusi Frekuensi untuk factor situasi kepemimpinan dan Efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat Cidadap. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat, termasuk ke dalam kategori yang tidak efektif.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Efektifitas

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, maju mundurnya organisasi, mati hidupnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh berkembangnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan, bahkan keberhasilan kepemimpinan dalam memimpin suatu organisasi dapat ditentukan oleh kesiapan pemimpin sejak awal menduduki jabatan. Kegiatan yang berorientasi pada upaya memberdayakan pegawai seperti pemahaman terhadap keberadaan pegawai secara utuh dan mendengar apa yang dikemukakan pegawai melalui kegiatan pengenalan dan orientasi tugas, kemudian mengarahkan dan mengawasi bawahannya di dalam melaksanakan semua program-program yang telah direncanakan merupakan kegiatan yang dilakukan pemimpin dalam memimpin organisasinya.

Penelitian ini sangat penting, untuk mengetahui adanya peranan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi pemerintahan memenuhi tanggung jawabnya dalam melaksanakan program-program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan juga adanya subyek penting di dalam peranan tersebut yang terkait dengan saling hubungan antara atasan dan bawahan.

Sedangkan untuk mengukur seberapa efektif Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh Camat semata-mata tidak bergantung pada perilaku atau Gaya Kepemimpinan yang digunakan dalam interaksi dengan bawahannya, melainkan bergantung pada sifat-sifat kontingensi atau situasi yang menyenangkan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Pengertian Kepemimpinan

Makna kata "kepemimpinan" erat kaitannya dengan makna kata "memimpin". Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi

sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Fred E. Fiedler menyatakan bahwa:

"Leadership is the process of influencing group activity toward goal setting and goal achievement".

Definisi di atas menyatakan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menepatkan tujuan dan mencapai tujuan.

Pengertian Kepemimpinan di atas sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins, yaitu:

"Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals."

Definisi di atas menyatakan Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian sasaran dan tujuan.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan orang lain sebagian besar adalah para bawahan.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya. Untuk menentukan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya bias dilihat dari Gaya Kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam aktifitas atau proses mengarahkan dan mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Pada dasarnya pola perilaku tersebut dipengaruhi oleh orientasi masing-masing pemimpin pada saat proses memimpin berlangsung.

Mengenai Gaya Kepemimpinan tersebut, secara khusus Fred E. Fiedler

mengemukakan ada 2 Orientasi Gaya Kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada Tugas (Task Oriented) yaitu: pemimpin yang menginginkan pengikutnya memberikan penampilan kerja yang sangat baik dan selalu menekankan pada pengikutnya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan olehnya.
2. Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada Hubungan (Relationship Oriented) yaitu: Pemimpin yang berupaya agar disukai dan akrab dengan pengikutnya, prioritas utamanya adalah menciptakan hubungan yang baik dengan pengikutnya sehingga pengikut dapat memberikan penampilan kerja yang baik.

Gaya Kepemimpinan yang ideal adalah yang mengkombinasikan kedua bentuk Gaya Kepemimpinan yang telah dijelaskan di atas, kedua Gaya Kepemimpinan tersebut saling melengkapi di dalam mengatasi kelemahan dari pimpinan tersebut. Namun, walaupun demikian kondisi penerimaan bawahan, situasi yang muncul oleh interaksi intern dan pengaruh ekstern mewarnai perwujudan Gaya Kepemimpinan yang ideal dalam suatu organisasi yang dipimpinnya.

c. Model Kontingensi Fred E. Fiedler (Contingency theory of Leadership).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kontingensi yang dikembangkan oleh Fred E. Fiedler. Model kontingensi Fiedler menjelaskan bahwa efektifitas suatu kelompok tergantung pada kesesuaian antara Gaya Kepemimpinan saat mempengaruhi bawahan dengan tingkat dimana situasi memberikan control dan pengaruh pada pimpinan. Fiedler mengidentifikasi sebagian aspek yang paling penting dari kepemimpinan pandangan kontingensi, yaitu:

1. Literature riset tidak menyediakan bukti apapun untuk eksistensi ciri universal, kepribadian atau bahkan perilaku yang dapat dihubungkan ke efektifitas pemimpin.
2. Efektifitas seorang pemimpin di dalam situasi tertentu tergantung pada seberapa baik kepribadian para pemimpin, kemampuan dan perilaku sesuai dengan situasi dimana pemimpin beroperasi.

3. Suatu kunci yang factor mediasi antara ciri-ciri para pemimpin dan situasi adalah bagaimana pemimpin bereaksi terhadap situasi yang menekankan jenis apa yang mereka temukan yang akan menjadi tekanan dan bagaimana mereka melibatkan kelompok mereka dan membuat keputusan di dalam tekanan.

Pada poin pertama menyatakan bahwa tidak ada bukti karakteristik pribadi, sifat atau perilaku berkorelasi dengan efektifitas pemimpin. Namun pada poin kedua dan poin ketiga menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan dapat dilihat dari bagaimana Gaya.

d. Gaya Kepemimpinan

Secara khusus Fiedler mengenalkan ada 2 orientasi Gaya Kepemimpinan, yaitu Task Oriented dan Relationship Oriented. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan (Relationship Oriented), ingin disukai oleh pengikut dan akrab dengan pengikut. Untuk membuat pengikutnya memberikan penampilan kerja yang baik, pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan memprioritaskan pada penciptaan hubungan yang baik dengan pengikutnya, kemudian prioritas keduanya adalah meyakinkan bahwa tugas yang diberikan kepada pengikutnya akan selesai pada waktunya. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam pekerjaan. Pemimpin tersebut menekankan pandangan hubungan pemimpin dengan bawahan sebagai “teman sekerja” serta menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya.

Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada tugas (Task Oriented) menginginkan pengikutnya memberikan penampilan kerja yang sangat baik dan dapat menyelesaikan segala tugas yang diberikan kepadanya. Prioritas utamanya adalah penyelesaian tugas dan pemimpin menekan pengikut dengan tujuan meyakinkan mereka untuk menyelesaikan tugasnya. Pemimpin yang berorientasi pada tugas dikenal sebagai pegawai yang menyukai kerja keras.

Fiedler yakin bahwa yang menjadi factor utama dalam kepemimpinan yang efektif adalah Gaya Kepemimpinan yang mendasari pimpinan tersebut. Untuk mengetahui

keefektifan Gaya Kepemimpinan tersebut, Fiedler membuat suatu pengukuran ciri yang disebut Least Preferred Co-Worker (LPC) Scale. Skor LPC Scale ini ditentukan dengan member pertanyaan kepada seorang pemimpin untuk memikirkan mengenai semua kerabat kerja di masa lalu hingga masa sekarang, memilih dengan siapa ia paling tidak dapat bekerjasama dan menilai responden tersebut berdasarkan sejumlah skala bipolar adjective (misal: bersahabat atau tidak bersahabat, mau bekerjasama atau tidak, ramah atau tidak ramah).

3. METODE PELAKSANAAN

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis Penelitian Deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala atau masalah yang diteliti dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti dan lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting. Penelitian Deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable lain. Dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk menggambarkan secara cermat mengenai Efektifitas Gaya Kepemimpinan yang diterapkan Camat di Kecamatan Cidadap.

a. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan Skala Ordinal, yaitu mengurut kategori respon dari tingkat terendah ke tingkat tertinggi menurut atribut dari suatu urutan atau orde tertentu. Skala Ordinal merupakan pengukuran data yang berjenjang atau berbentuk peringkat.

Sedangkan teknik penskalaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala perbedaan semantik yang berusaha mengukur arti objek atau konsep bagi seseorang responden. Skala perbedaan semantik meminta individu untuk memberi urutan kualitatif terhadap subyek dari skala sikap pada sejumlah bipolar adjectives seperti baik-buruk, bersahabat-tidak bersahabat, positif-negatif, menyenangkan-tidak menyenangkan.

b. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah total dari keseluruhan unit atau elemen dimana peneliti tertarik. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 24 orang pegawai yang terdiri dari: 6 orang yang menjadi bawahan

langsung dari Camat Cidadap dan 18 orang yang menjadi bawahan tidak langsung dari Camat atau para staf dari bawahan langsung Camat tetapi merasakan juga Gaya Kepemimpinan dari Camat Cidadap Kota Bandung. Sampel adalah satu subset atau tiap bagian dari populasi berdasarkan apakah itu representatif atau tidak. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh Camat, maka seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Cidadap yang berjumlah 24 orang akan dijadikan responden oleh penulis.

c. Teknik Pengumpulan Data

Adapun Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner, yaitu: Satu mekanisme pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui secara jelas apa yang diisyaratkan dan bagaimana mengukur variabel yang diminati. Pengumpulan data melalui kuesioner adalah untuk memperoleh data mengenai Efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat Kecamatan Cidadap Kota Bandung.
2. Wawancara, yaitu: Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data atau keterangan lisan dari responden melalui suatu percakapan yang sistematis dan terorganisasi.

d. Analisis Data

Analisis Data adalah: Proses penyederhanaan dan penyajian data dengan mengelompokkan dalam suatu bentuk yang berarti agar mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Teknik Analisis yang akan digunakan adalah Analisis Deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan tentang Efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat di Kecamatan Cidadap Kota Bandung. Untuk mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan dari Camat adalah dengan menggunakan skala LPC.

Penelitian ini menggunakan statistika deskriptif yang mana jenisnya adalah distribusi frekuensi. Karena dalam penelitian ini hanya menguji satu variable, maka analisis deskriptif yang digunakan adalah Analisis Univariat. Karena skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Ordinal maka data yang dikumpulkan adalah Data Ordinal. Oleh karena itu, penyajian distribusi

frekuensi Univariatnya menggunakan Distribusi Frekuensi Dikelompokkan (*Grouped Frequency Distribution*) yang digunakan untuk menganalisis factor-faktor situasional yang diperoleh dimana berdasarkan Skala Semantic Differential skor 1-4 dimasukkan ke dalam kelompok skor rendah dan skor 5-8 dimasukkan ke dalam kelompok skor tinggi. Sedangkan untuk menunjukkan Efektifitas Gaya Kepemimpinan, data yang diperoleh juga akan dianalisa dengan menggunakan distribusi frekuensi yang kemudian data-data yang berupa angka-angka akan diinterpretasikan berdasar pada teori.

4. HASIL dan PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala LPC yang hasilnya menentukan apakah Gaya

Kepemimpinan Camat berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan.

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan penulis kepada responden, diperoleh data yang berguna untuk menganalisa Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat Cidadap. Data tersebut dimasukkan ke dalam tabel Gaya Kepemimpinan dimana skor yang diperoleh dari responden diurutkan dan dijumlahkan lalu jumlah skor tersebut dirata-ratakan dan dikategorikan ke dalam responden skor LPC yaitu: skor LPC ≤ 57 berorientasi pada tugas, skor LPC 58-63 berorientasi campuran, dan skor LPC ≥ 64 berorientasi pada hubungan. Gambaran mengenai Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat Cidadap, dapat dilihat pada tabel Distribusi Frekuensi berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan sebagai berikut:

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

Rentang Nilai	Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Percentase
Skor ≤ 57	Task Oriented	0	0 %
Skor 58-63	Mix Oriented	0	0 %
Skor ≥ 64	Relations Oriented	24	100 %
TOTAL		24	100 %

Berdasarkan data skor LPC yang dihasilkan oleh 24 responden pada tabel 4.1 di atas, maka analisisnya adalah 24 orang atau 100% responden memberikan penilaian yang lebih dari skor 64 LPC yang berarti Camat menerapkan Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.

Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwa Camat sangat menyenangkan dalam berinteraksi dengan mereka seperti mengajak mereka ngobrol dan makan siang dalam jam istirahat. Dan menurut mereka juga Camat selalu berusaha dan bekerja keras dalam pencapaian target dan sangat serius dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, beliau juga mampu melakukan pendekatan dengan bawahannya baik secara formal maupun secara informal. Menurut Fiedler

pemimpin dengan Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan lebih memperhatikan bawahannya, dan cenderung mendapatkan kepercayaan dan hormat dari bawahan, dan lebih mendengarkan kebutuhan pegawai.

Berikut ini adalah factor-faktor situasi kepemimpinan yang terdiri dari hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin. Skor yang dihasilkan oleh responden tentang factor-faktor situasional pemimpin dikelompokkan ke dalam 2 kategori yang menggunakan indeks total skor untuk masing-masing situasi, sehingga dapat digunakan dalam distribusi frekuensi dan distribusi frekuensi tersebut digunakan untuk menentukan kategori factor-faktor situasi; dimana kategori pemimpin dengan

bawahan adalah baik dan tidak baik, kategori struktur tugas adalah terstruktur dan tidak terstruktur, dan kategori kekuatan posisi adalah kuat dan lemah. Indeks total skor tersebut untuk situasi Hubungan Camat Cidadap dengan bawahannya adalah bila jumlah skor 5-22 dikategorikan tidak baik dan bila skor 23-40 dikategorikan baik, untuk situasi Struktur Tugas adalah bila jumlah skor 3-13 dikategorikan tidak terstruktur dan bila jumlah skor 14-24 dikategorikan terstruktur dan untuk situasi Kekuatan Posisi adalah bila jumlah 3-13

dikategorikan lemah dan bila jumlah skor 14-24 dikategorikan kuat.

Uraian mengenai hubungan Camat dengan bawahan diukur berdasarkan kerjasama antara Camat dengan bawahan, kedekatan hubungan antara Camat dengan bawahan, tingkat kepercayaan bawahan terhadap Camat, rasa hormat dari para bawahan terhadap Camat dan tanggapan Camat terhadap kebutuhan bawahan dalam hal pelaksanaan tugas. Berikut adalah Persentase Kecenderungan Penilaian yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data penulis di lapangan

Tabel 2
Persentase Kecenderungan Penilaian

No.	Indikator	1		2		3		4		5		6		7		8		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kerjasama	-	0	-	0	-	0	4	16,7	1	4,2	5	20,8	3	12,5	11	45,8	24	100
2.	Kedekatan	-	0	-	0	-	0	1	4,2	3	12,5	3	12,5	4	16,7	13	54,1	24	100
3.	Kepercayaan	-	0	-	0	-	0	2	8,3	5	20,8	4	16,7	3	12,5	10	41,7	24	100
4.	Rasa Hormat	-	0	-	0	-	0	1	4,2	1	4,2	4	16,7	4	16,7	14	58,2	24	100
5.	Tanggapan	-	0	-	0	-	0	3	12,5	-	0	2	8,3	8	33,4	11	45,8	24	100

Berdasarkan tabel 4-2 di atas, terlihat sebagian besar responden memiliki penilaian dengan akumulasi nilai yang besar bahwa interaksi antara Camat dengan bawahan mempunyai hubungan yang baik. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel Distribusi Frekuensi berikut ini:

Tabel 3
Distribusi Frekuensi
Faktor Situasi Hubungan Pemimpin dengan Bawahan

Rentang Nilai	Kategori Respon	Frekuensi	Persentase
5 – 22	Baik	23	95,8
23 – 40	Tidak Baik	1	4,2
TOTAL		24	100

Rentang Nilai diperoleh berdasarkan dari pertanyaan Hubungan Pemimpin dengan Bawahan dimana nilai terendah adalah 5 dan tertinggi adalah 40, banyaknya kelas

sebagai berikut: adalah 2 sehingga rentang nilai diperoleh

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

$$= \frac{40 - 5}{2} = 17,5$$

Berdasarkan data hasil pengukuran pada tabel 4-2 dan tabel hasil distribusi frekuensi pada tabel 4-3 di atas, terdapat 95,8 % atau 23 responden mempunyai hubungan dengan Camat cenderung baik. Sedangkan 4,2 % atau 1 responden mempunyai hubungan dengan Camat cenderung tidak baik.

Hal di atas diperkuat dari hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwa sikap Camat sangat bersahabat kepada bawahannya sehingga dapat memperlancar pekerjaan yang diberikan oleh Camat karena adanya perhatian kepada bawahannya. Seperti Camat memberikan respon yang positif dalam memberikan solusi atau pengarahan dalam menyelesaikan tugas.

Fiedler mengemukakan bahwa bila menggambarkan suasana kelompok dan tingkah laku bawahan dalam menerima dan menghadapi pemimpin baik seperti adanya kerjasama yang baik, adanya kedekatan hubungan, adanya rasa percaya dan rasa hormat dari para bawahan terhadap pemimpin serta tanggapan pemimpin yang baik terhadap keluhan bawahan dalam pelaksanaan tugas, maka hubungan pemimpin dengan bawahan dianggap baik. Uraian mengenai struktur tugas di Kantor Kecamatan Cidadap diukur berdasarkan kejelasan tugas-tugas yang ada di

Kecamatan Cidadap, adanya prosedur pelaksanaan tugas yang diberikan dan rutinitas pekerjaan yang ada di Kecamatan Cidadap. Berikut adalah Persentase Kecenderungan Penilaian yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data penulis di lapangan:

Berdasarkan tabel 4-4 di atas, terlihat bahwa seluruh responden yang merupakan bawahan dari Camat menyatakan bahwa struktur tugas di Kecamatan Cidadap adalah cenderung terstruktur. Hal tersebut dilihat pada tabel Distribusi Frekuensi berikut ini:

Tabel 4
Distribusi Frekuensi
Faktor Situasi Struktur Tugas

Rentang Nilai	Kategori Respon	Frekuensi	Persentase
3 – 13	Terstruktur	24	100
14 – 24	Tidak Terstruktur	-	-
TOTAL		24	100

Rentang Nilai diperoleh berdasarkan dari pertanyaan Struktur Tugas dimana nilai terendahnya adalah 3 dan tertinggi adalah 24, banyaknya kelas adalah 2 sehingga rentang nilai diperoleh sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

$$= \frac{24 - 3}{2} = 10,5$$

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi pada tabel 4-5 di atas, maka analisisnya adalah keseluruhan 24 responden atau 100% menyatakan bahwa struktur tugas yang ada di Kecamatan Cidadap adalah cenderung terstruktur.

Hal di atas diperkuat dari hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwa uraian tugas dari masing-masing pegawai terstruktur dengan adanya job desk masing-masing pegawai seperti tugas, pokok dan fungsi. Mereka menyatakan bahwa dalam

pelaksanaan tugas harus sesuai dengan prosedur kerja yang ditentukan, seperti tugas yang dikerjakan oleh pegawai sudah jelas, dan bagaimana pegawai melakukan pekerjaannya. Proses pelaksanaan tugas sampai penyelesaian tugas, hasilnya dilaporkan kepada Camat sesuai dengan waktu dan prosedur yang ditetapkan. Seperti yang dikemukakan oleh Fiedler bahwa struktur tugas yang melibatkan rutinitas, prosedur yang spesifik dan jelas serta tujuan yang eksplisit termasuk pada struktur tugas yang terstruktur.

Kekuatan Posisi Camat dideskripsikan berdasarkan gambaran mengenai peranan Camat dalam memberikan sanksi, peranan Camat dalam memberikan penghargaan dan peranan Camat dalam mengevaluasi kinerja bawahan. Persentase Kecenderungan Penilaian yang diperoleh berdasarkan pengumpulan data penulis di lapangan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6
Persentase Kecenderungan Penilaian
Faktor Situasi Kekuatan Posisi

No.	Indikator	1		2		3		4		5		6		7		8		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Sanksi	-	0	-	0	-	0	1	4,2	2	8,3	3	12,5	3	12,5	15	62,6	24	100
2	Penghargaan	-	0	-	0	1	4,2	2	8,3	2	8,3	4	16,7	2	8,3	13	54,1	24	100
3	Ev. Kinerja	-	0	-	0	-	0	1	4,2	-	0	2	8,3	4	16,7	17	70,8	24	100

Berdasarkan tabel 4-6 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden yang merupakan bawahan dari Camat menyatakan

bahwa kekuatan posisi yang dimiliki oleh Camat adalah Kuat, sedangkan responden yang menyatakan bahwa kekuatan posisi yang dimiliki Camat adalah lemah hanya sebagian kecil saja. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel Distribusi Frekuensi berikut ini

Tabel 7
Distribusi Frekuensi
Faktor Situasi Kekuatan Posisi

Rentang Nilai	Kategori Respon	Frekuensi	Persentase
3 – 13	Kuat	23	95,8
14 – 24	Lemah	1	4,2
TOTAL		24	100

Rentang Nilai diperoleh berdasarkan dari pertanyaan Struktur Tugas dimana nilai terendahnya adalah 3 dan tertinggi adalah 24, banyaknya kelas adalah 2 sehingga rentang nilai diperoleh sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

$$= \frac{24-3}{2} = 10,5$$

Berdasarkan tabel hasil distribusi frekuensi pada tabel 4-7 di atas, maka analisisnya disajikan sebagai berikut terdapat 95,8 % atau 23 responden

menyatakan kekuatan posisi Camat cenderung kuat. Sedangkan 4,2 % atau 1 responden menyatakan kekuatan posisi Camat cenderung lemah.

Hal di atas diperkuat dari hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwa Camat memiliki kewenangan dan peranan yang besar dalam mengatur lingkungan kerja, sehingga ia berhak memberikan hukuman dan sanksi apabila pegawainya melakukan kesalahan. Sama halnya dengan pemberian bonus atau hadiah kepada pegawainya seperti melakukan perjamuan makan di Kantor Kecamatan Cidadap dan melakukan perjalanan rekreasi terhadap seluruh pegawainya. Dan juga dalam hal mengevaluasi kinerja bawahan, Camat mempunyai posisi yang kuat karena beliau harus mengupayakan pegawainya untuk memerikan kinerja yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Fiedler bahwa kekuatan posisi dikatakan kuat bila pemimpin mempunyai kekuasaan untuk merencanakan dan menentukan pekerjaan bawahannya, mengevaluasi hasil pekerjaan dan memberikan penghargaan atau sanksi terhadap bawahannya.

Apabila ketiga factor situasi yang sebelumnya telah dianalisis digabungkan dan dimasukkan ke dalam 8 daftar kategori situasi pemimpin, maka dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 8
Persentase Factor-faktor Situasi Kepemimpinan Kecamatan Cidadap

Faktor Situasi	Jumlah Responden	Frekuensi		Octant 1
		Tinggi	Rendah	
Hubungan P-B	24	95,8	4,2	Baik
Struktur Tugas	24	100	-	Terstruktur
Kekuatan Posisi	24	95,8	4,2	Kuat

Berdasarkan tabel 4-8 di atas, maka menunjukkan bahwa faktor situasional di Kecamatan Cidadap berada pada Kategori atau Octant I yaitu situasi yang menguntungkan bagi pemimpin. Dimana dari hasil pengukuran terhadap 24 responden yang merupakan bawahan dari Camat, hanya sebagian kecil saja yang menyatakan bahwa

Camat berada pada situasi yang tidak menguntungkan.

5. SIMPULAN

Apabila melihat uraian pada bab sebelumnya mengenai Gaya Kepemimpinan Camat Cidadap dan Situasi Kepemimpinan

yang ada di Kecamatan Cidadap, maka kesimpulannya adalah:

1. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat Cidadap cenderung berorientasi pada Hubungan (Relationship Oriented). Hal ini terlihat dari persentase kecenderungan penilaian yang dilakukan bawahan terhadap Camat dengan akumulasi nilai yang besar dan juga terlihat dari suasana kerja di Kantor Kecamatan Cidadap bahwa hubungan yang terjadi antara Camat dengan bawahan cukup terjalin dengan baik dan loyal terhadap atasan.
2. Situasi Kepemimpinan yang ada di Kecamatan Cidadap cenderung berada pada kategori yang menguntungkan bagi pemimpin (Octant 1) yaitu Hubungan Pemimpin dengan Bawahan cenderung Baik, Struktur Tugas yang cenderung Terstruktur, dan Kekuatan Posisi yang cenderung Kuat.
3. Efektifitas Gaya Kepemimpinan Camat cenderung tidak efektif karena adanya ketidaksesuaian Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Camat dengan Faktor Situasi Kepemimpinan yang dihadapi. Hal ini terjadi karena masih besarnya keterlibatan dari Camat di Kecamatan Cidadap Bandung terhadap bawahannya dalam permasalahan dan penyelesaian tugas di Kecamatan Bandung.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Antoine, Patrich. 1997. *Theory Fiedler's contingency: theory of leadership*.
- Daft, Richard L. 1999. *Leadership Theory and Pasific*. The Dryden Press.
- Effendi, Onong Uchajana. 1992. *Studi tentang Ilmu Administrasi: konsep, teori dan dimensi*. Bandung.
- Fiedler, Fred E. 1996. *Research on Leadership Selection and Training: One view of the future, Adminstrative Science Qwaterly*.
- Gibson, James L. et al. *Organizations: Behaviour, Structure, Process*. 10thed. Boston: Irwin Mc.Graw Hill.
- Gibson, Ivancevich Donelly. 1985. *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*. Fifth ed. United States: Business Publication, Inc.

- Harbani Pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Jennifer, M. George and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational behaviour*. 2nd ed. United States: Addison Wesley.
- Lepawsky, Albert. 1960. *Administration: The Art and Science of Organization and Management*. New York: Alfred a Knoff.
- Misumi, Jyumi. 1989. *The Behaviour Science of Ledaership an Interdisciplinary J apanese Research Program*. The University of Michigan: Ann Harbor.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Pamudji. 1985. *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Prof.Dr.Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Application*. 8thed. New Jersey: Prentice Hall.
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- , 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Stone and Sachs. 1995. *The High Value Manager*. New York: American Management Association.
- Sutarto, Drs. 1998. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sulistiyani, Ambar teguh. 2008. *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Timpe, A. Dale. 1991. *Kepemimpinan (Seni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Weirich, Heinz and Haold Koontz. 1994. *Management: A Global Perspective*.

- 10thed. New York: Mc.Graw-Hill International.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl. 1984. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Illinois.
- Yukl, Gary. 1989. *Leadership in Organization*. New York: Prentice Hall.