

# KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM KEBIJAKAN PUBLIK

**Ahmad Avenus Toana**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

**ahmad\_averus@yahoo.co.id**

## **ABSTRACT**

*Situational leadership is very important because the world changes so fast that regions are encouraged to develop even faster so that they are able to adapt to the changes. Situational leadership is one of the leadership models that has a close relationship between the leader and the subordinate. This is not easy considering the behavior and abilities of those who are led sometimes becomes a problem. The objective of this research is to analyze and to describe situational leadership and how important it is for public policy actors. This study uses a qualitative method. The results shows that situational leadership in the regions is very important because the gaps between those who are led and the leaders are not so far and has a mutually reinforcing relationship. Situational leadership cannot be realized without the presence of leaders and subordinates who both have good relationship and task behavior. In the future, the presence of qualified people with strong personalities and intellectual abilities will become the priority of government administrators because they will be the policy actors as well as the proponents of situational leadership.*

**Keywords:** *situational leadership*

## **ABSTRAK**

Kepemimpinan situasional sangatlah penting karena perkembangan dunia yang begitu cepat sehingga daerah didorong untuk lebih cepat berkembang lagi agar mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Kepemimpinan situasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang memiliki hubungan yang erat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Ini tidak mudah mengingat perilaku dan kemampuan dari mereka yang dipimpin terkadang menjadi masalah. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan situasional dan bagaimana pentingnya bagi aktor kebijakan publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional di daerah sangat penting sebab jarak antara mereka yang dipimpin dan pemimpin tidak jauh dan memiliki hubungan yang saling menguatkan. Kepemimpinan situasional tidak dapat terwujud tanpa adanya pemimpin dan bawahan yang keduanya memiliki perilaku hubungan dan perilaku tugas yang sangat baik. Kedepannya, kehadiran orang-orang yang berkualitas dengan kepribadian yang mantap dan memiliki kemampuan intelektual, menjadi prioritas penyelenggara pemerintahan karena merekalah yang akan menjadi aktor kebijakan sekaligus penopang kepemimpinan situasional.

**Kata kunci:** kepemimpinan situasional

## PENDAHULUAN

**K**epemimpinan situasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi yang terus berkembang, sebab tidak ada pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu model kepemimpinan untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda.<sup>1</sup> Dalam kepemimpinan situasional juga menganut tidak ada satupun metode terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Oleh karena dalam mempengaruhi orang lain harus dilakukan berbagai cara, ini hanya dapat dilakukan dalam model kepemimpinan situasional. Dimana pendekatan situasi dilakukan berdasarkan pada perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Pada kondisi ini pemimpin tidak berada jauh dari jangkauan bawahannya, dalam pemahaman bahwa pikiran, sikap, hingga tindakan pemimpin dapat dipahami dengan baik oleh bawahan. Sedangkan disisi yang lain pemimpin dapat memposisikan dirinya di depan sebagai teladan, bila di belakang sebagai motivator, maupun dalam posisi sejajar sebagai teman yang dapat duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi.

Pada kondisi tersebut kepemimpinan menjadi sangat penting dalam memacu kualitas kebijakan publik, yang mana kebijakan publik hadir sebagai penjaga keseimbangan sebab merupakan aturan

yang menjadi acuan bagi semua pihak, selanjutnya kebijakan publik sebagai upaya mengantisipasi kondisi masa depan yang penuh ketidakpastian sehingga membutuhkan berbagai kesiapan dan alternatif tindakan yang harus diperhitungkan dengan cermat, dan yang terakhir, kebijakan publik hadir sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang harus ditangani secara cepat dan tepat, serta dengan memberikan dampak yang luas dan positif. Oleh sebab itu kepemimpinan dalam proses penyusunan kebijakan publik hingga pada tahap implementasi dan bahkan dalam tahap evaluasi menjadi faktor penentu. Disisi lain kepemimpinan merupakan motor penggerak yang memastikan kebijakan publik dapat dirumuskan dengan memperhatikan lingkungan kebijakan dan situasi kondisi di lapangan, sehingga isi kebijakan akan mudah dipahami dan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu, kemampuan dalam berperilaku membangun hubungan dengan berbagai pihak, baik dengan bawahan maupun dengan sejawat hingga membangun hubungan dengan atasan ataupun relasi. Selain itu berperilaku juga berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang ditunjang dengan kematangan para bawahan dalam melaksanakan tugas, juga menjadi faktor utama dalam suksesnya model kepemimpinan situasional.

Sebagian besar pemimpin daerah saat ini diisi oleh putra dan putri asli daerah, dengan semangat otonomi daerah yang tinggi, telah melakukan langkah-langkah pembangunan daerah. Didalam derap langkah tersebut terdapat hal-hal yang dianggap oleh sebagian orang merupakan suatu permasalahan. Permasalahan

---

1 Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2001:110.

kepemimpinan yang muncul di daerah yakni bentuk hubungan antara pimpinan dan bawahan dilakukan berdasarkan hubungan perkoncoan yakni hubungan yang dibangun berdasarkan atas pertemanan yang terjadi sejak lama. Ada pula hubungan yang dibangun atas dasar keterkaitan keluarga atau kekerabatan. Hubungan sosial di daerah juga terkadang mengalami permasalahan seperti kepala daerah yang kurang berkomunikasi maupun berinteraksi dengan para tokoh di daerah, sehingga mengakibatkan adanya salahpahaman antara kepala daerah dan para tokoh tersebut. Dari lemahnya komunikasi dan interaksi sosial tersebut berakibat pada implementasi kebijakan yang kurang efektif.

Di samping itu kesiapan aparatur sipil daerah sebagai aktor kebijakan masih terkesan berkualitas rendah, hal ini dapat dilihat dari peran mereka sebagai formulator, implementor, hingga evaluator. Pada saat posisi mereka sebagai formulator, sering dijumpai adanya ketidakmampuan dalam mengidentifikasi akar permasalahan lapangan sehingga kebijakan yang diambil hanya meniru kebijakan yang telah dikeluarkan oleh daerah lain. Langkah tersebut terkadang dilakukan hanya untuk memenuhi administrasi. Ini dapat dikatakan bahwa aparatur daerah memiliki kekurangan gagasan dalam mempersiapkan kebijakan publik untuk menyongsong masa depan daerah maupun dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Pada posisi sebagai aktor kebijakan, aparatur daerah dapat dikatakan memiliki kemampuan yang minim dalam menghadapi *stake holders* yang ada di daerah, termasuk dalam berinteraksi dengan lingkungan kebijakan, yang dalam hal ini adalah lingkungan sosial.

Minimnya kemampuan tersebut berakibat pada peran mereka sebagai implementor maupun sebagai evaluator. Pada posisi mereka sebagai implementor seyogianya dapat mengimplementasikan kebijakan, akan tetapi banyak mengalami kendala seperti minimnya pemahaman terhadap isi kebijakan, proses politik dan administrasi yang masih bermasalah dan lain sebagainya. Sedangkan posisi mereka sebagai evaluator sering ditemui berganti peran sebagai pemeriksa, padahal menjadi seorang evaluator adalah untuk melihat bagaimana kebijakan publik tersebut diimplementasikan termasuk juga melihat isi kebijakan publik, yang kemudian hasil dari evaluasi menjadi input untuk dilakukan perbaikan-perbaikan dalam bentuk merevisi kebijakan publik ataupun perbaikan pada tahap pelaksanaan. Pada kondisi ini peran evaluator tersebut tidak dapat terlaksana dengan baik. Dari kondisi yang ada tersebut menjadi menarik untuk diketahui bagaimana peran kepemimpinan situasional dalam membangun relasi atasan dan bawahan hingga pada mempersiapkan bawahan melaksanakan tugas-tugas mereka sebagai aparat sipil negara di daerah.

## **TINJAUAN KONSEPTUAL**

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada para pengikut dan tingkat kematangan mereka. Pemimpin harus memiliki kemampuan menilai secara intuitif mengenai tingkat kematangan para pengikutnya sehingga gaya kepemimpinan disesuaikan dengan tingkatan para pengikutnya. Kemudian Hersey dan Blanchard juga mengemukakan terdapat empat gaya dalam kepemimpinan situasional, yaitu

(1) mengatakan/*telling*, (2) menjual/*selling*, (3) partisipasi/*participaci*, (4) delegasi/*delegating*. Selanjutnya dalam kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungan di antara hal berikut, yaitu: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Sedangkan kepemimpinan menurut Stogdill dipetakan dalam kriteria berikut: (1) Kepemimpinan sebagai proses kelompok, (2) Kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat, (3) Kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan, (4) Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi, (5) Kepemimpinan sebagai tindakan perilaku, (6) Kepemimpinan sebagai bentuk bujukan, (7) Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan, (8) Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan, (9) Kepemimpinan sebagai hasil interaksi, (10) Kepemimpinan sebagai pemisahan peranan, dan (11) Kepemimpinan sebagai awal struktur.<sup>3</sup> Sementara itu bila dikaitkan dengan berbagai pendapat tentang kepemimpinan dapat disajikan beberapa kelompok pendapat tentang kepemimpinan sebagai berikut: (a) Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok, (b) Kepemimpinan

adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh, (c) Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesediaan, kesepakatan, (d) Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh, (e) Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku, (f) Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi, (g) Kepemimpinan suatu hubungan kekuatan/kekuasaan, (h) Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan, (i) Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi, (j) Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan, (k) Kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur.<sup>4</sup>

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan deskriptif analitik. Pada penelitian ini berupaya menjelaskan mengenai kepemimpinan situasional di daerah Kabupaten Parigi Moutong Provinsi Sulawesi Tengah. Adapun Teknik pengumpulan data dilakukan dengan memposisikan peneliti sebagai instrumen penelitian. Tahapan penelitian lapangan dimulai dari orientasi lapangan sebagai langkah awal penelitian yang dilakukan untuk meninjau orientasi lapangan sekaligus mendekatkan diri sebagai peneliti dengan informan di daerah. Selanjutnya tahap eksplorasi, yaitu tahapan yang berfokus pada pengumpulan data lapangan secara terarah dan spesifik sesuai dengan fokus penelitian. Kemudian tahap *member check*, yaitu hasil data lapangan, baik data observasi dan wawancara dianalisis dalam

2 Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2011:15.

3 Pasolong, Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta, Bandung, 2013:5.

4 Pamudji, S, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, 1985:9-21.

bentuk laporan sementara yang nantinya akan didiskusikan bersama informan, itu dilakukan untuk menghindari kekeliruan dalam pengumpulan data lapangan. Langkah terakhir dalam pengumpulan data lapangan adalah *cross-check* atau *check and riceck* informasi yang diperoleh demi mendapatkan informasi yang akurat.

Adapun tahapan teknik pengumpulan data dilakukan melalui data sekunder berupa data dokumentasi yang sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu data juga diperoleh dari observasi yaitu upaya pengamatan sekaligus berperan serta dalam pengumpulan data. Selain observasi juga dilakukan wawancara. Sedangkan analisis pada penelitian ini dilakukan dengan tahapan *pertama*, coding data yaitu informasi yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara di lapangan diberi kode-kode tertentu sesuai fokus penelitian. Selain itu dilakukan pula catatan lapangan (*field-notes*). *Kedua*, reduksi data merupakan proses pemilihan data, fokus perhatian, penyederhanaan abstraksi dan transformasi data mentah yang dilakukan saat menyusun catatan lapangan (*field-notes*) ketika berada di lapangan. *Ketiga*, Tampilan data yaitu data dari hasil penelitian lapangan disusun dalam bentuk deskripsi. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dan analisis data dilakukan sekaligus. Verifikasi hasil pengolahan data telah didiskusikan dengan informan guna menghindari kesalahan interpretasi. Diskusi dilakukan jika masih terdapat informasi yang dianggap belum jelas. *Keempat*, penarikan kesimpulan merupakan kesimpulan penelitian dan jawaban atas masalah penelitian (Nasution, 1992:27).

## PEMBAHASAN

### Kepala Daerah dalam Kepemimpinan Situasional

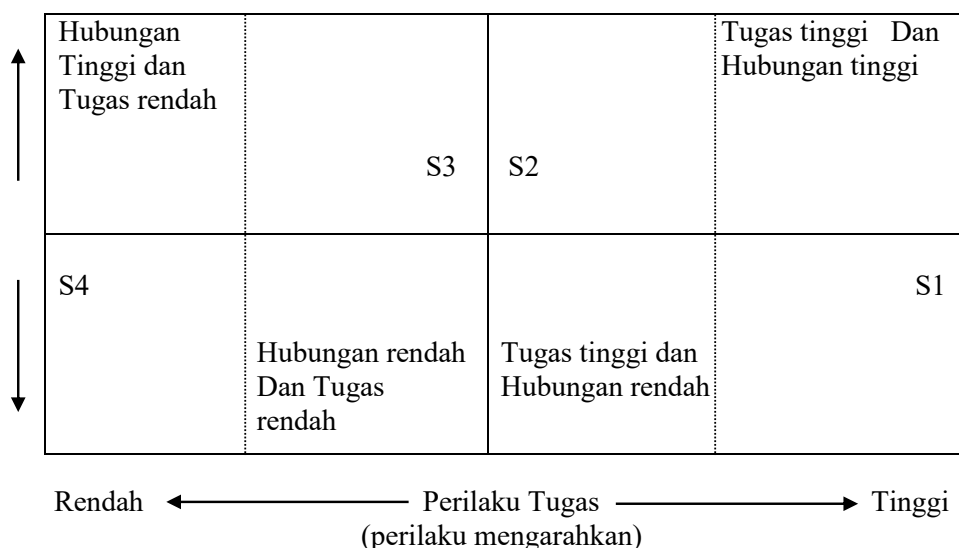
Perilaku Kepala Daerah dalam hubungan sosial kemasyarakatan maupun hubungan formal sangatlah penting, sebab kepala daerah bukan hanya memimpin sebuah organisasi formal akan tetapi yang terpenting adalah memimpin masyarakat daerah. Apabila kepala daerah hanya melakukan hubungan yang erat dengan para konco ataupun keluarga ataupun orang-orang terdekat saja (*innercircle*), akan dapat menimbulkan kecemburuan sosial yang tinggi, sebab setiap orang akan berpikir bahwa kepala daerah hanya mengutamakan dan mengistimewakan orang-orang tertentu saja. Serta dampak negatif lain yang ditimbulkan adalah akan adanya campur tangan yang lebih banyak dari orang-orang dekat (*innercircle*) terhadap kebijakan yang akan dikeluarkan oleh kepala daerah. Apabila hal ini secara terus menerus dibiarkan, maka akan mengakibatkan terjadinya pembalasan dendam politik pada saat sang kepala daerah sudah turun dari kekuasaannya, maka semua konco dan keluarga yang dulunya menjadi kelompok eksklusif akan disingkirkan dengan berbagai cara hingga menjadi orang-orang yang terpinggirkan.

Hal ini yang sedang terjadi di daerah saat ini, dimana kepala daerah telah menempatkan orang-orang yang memiliki 'kedekatan lebih' pada posisi-posisi yang penting dan strategis. Baik orang dekat ataupun orang yang memiliki hubungan keluarga dengan kepala daerah adalah pihak yang merasakan faedah, tanpa memperhatikan kualitas yang dimiliki

oleh bersangkutan. Padahal sangat banyak orang-orang yang berkualitas yang dapat melakukan pekerjaan yang sangat bermanfaat bagi daerah, akan tetapi dengan melihat tindakan kepala daerah tersebut, yang terkadang menguntungkan salah satu pihak, serta adanya peran yang aktif dari orang-orang dekat (*innercircle*), yang sering mengambil pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain atau meminta bagian dari pekerjaan orang lain yang dianggap menguntungkan dengan mengatasnamakan kepala daerah. Yang membuat gerah sebagian besar orang sehingga banyak orang-orang berkualitas di daerah yang tidak memiliki akses ke kepala daerah lebih memilih untuk pindah tugas ke daerah lain yang dianggap dapat memberikan kenyamanan kerja.

Dari hal tersebut dapat terlihat, apabila kepala daerah terlalu berorientasi pada perilaku hubungan yang didefinisikan sebagai seberapa jauh pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah atau lebih.

Kelakuan-kelakuan ini yang antara lain mendengarkan, memfasilitasi, dan mendukung. Pada kenyataannya perilaku hubungan diartikan sebagai perilaku dalam hubungan sosial kemasyarakatan dengan mengutamakan keluarga, para konco, karib kerabad, ataupun orang-orang tertentu lainnya, maka tindakan tersebut akan mengakibatkan banyaknya permasalahan yang dapat merugikan kepala daerah itu sendiri, sedangkan apabila terlalu berorientasi pada perilaku tugas yang didefinisikan sebagai seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam menentukan tugas dan tanggung jawab seseorang atau kelompok. Kelakuan-kelakuan dari pemimpin ini antara lain menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan, dan siapa yang harus melakukannya. Yang pada kenyataannya, kepala daerah terlalu banyak menunjuk orang-orang yang berada di sekitarnya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Dengan demikian



**Gambar 1**

Perilaku Kepemimpinan (Disadur dari model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard)

akan selalu ditemukan kebaikan saja, tanpa adanya koreksi ataupun masukan yang sangat berarti dari para bawahan sebagai hasil kerja di lapangan. Yang perlu diwaspadai adalah dengan sikap yang rendah memberikan informasi sebenarnya kepada pimpinan, maka akan berdampak pada sikap dan tindakan yang anarkis dari pemimpin.

Dalam hal ini perilaku tugas dan perilaku hubungan sebagai dimensi yang terpisah dan berbeda. Maka, dalam kepemimpinan situasional terdapat empat gaya kepemimpinan untuk mencapai tingkat kesuksesan kepemimpinan situasional, dimana hal ini dapat menjadi suatu peninjauan terhadap perilaku kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional. Hal ini dapat digambarkan sebagaimana tampak pada Gambar 1.

Dari gambar 1 di atas dapat diperoleh beberapa klasifikasi perilaku kepemimpinan dan perilaku tugas ke dalam beberapa bentuk, yaitu:

1. S1 tugas tinggi dan Hubungan rendah dalam hal ini para aparatur sipil daerah banyak menerima tugas pekerjaan dari pimpinan karena menghadapi situasi kondisi yang membutuhkan perhatian dan tindakan segera. Dalam hal ini pimpinan belum melakukan interaksi kepada para bawahan.
2. S2 tugas tinggi dan hubungan tinggi, dalam hal ini pimpinan banyak memberikan tugas kepada bawahan sekaligus pula melakukan interaksi dalam memberikan motivasi ataupun hal lainnya.
3. S3 posisi bawahan telah mampu bekerja secara otomatis dalam sebuah

sistem sehingga tugas-tugas dapat terlaksana. Disisi lain pemimpin lebih banyak melakukan interaksi ke dalam dengan para bawahan untuk memperkuat interaksi antara pimpinan dan bawahan.

4. S4 dalam hal ini bawahan lebih siap mandiri dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan. Sedangkan pimpinan akan lebih banyak berinteraksi dengan lingkungan dalam rangka memperkuat relasi dan efektifnya kepentingan kebijakan publik dengan lingkungan.

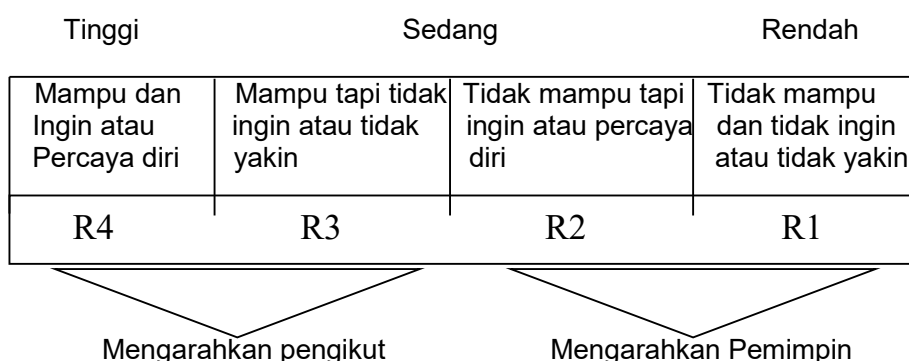
Dari gambar di atas juga akan dapat terlihat bahwa kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan yang sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para bawahan.

### **Kesiapan Aparatur Sipil sebagai Aktor Kebijakan Publik**

Kebijakan publik merupakan salah satu cara yang sangat penting dalam meningkatkan pembangunan daerah serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, karena dengan adanya kebijakan publik dapat mendorong masyarakat untuk lebih maju dan berkembang. Dengan demikian masyarakat sangat merasa berarti dengan adanya peranan yang aktif dari pemerintah daerah. Dari hal ini juga akan berdampak pada loyalitas yang tinggi dari masyarakat terhadap pemerintah daerah, sehingga apapun kebijakan publik yang telah ditetapkan dan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah mendapat dukungan dari masyarakat.

Kesiapan dalam kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai seberapa jauh bawahan dalam memperlihatkan kemampuan dan keinginan dalam melaksanakan tugas. Dalam merumuskan kebijakan publik, melaksanakannya hingga mengevaluasinya, tentunya keterampilan bawahan aparatur sipil daerah menjadi sangat penting sebab keterampilan inilah yang nantinya akan menentukan berhasil atau tidaknya kebijakan publik. Kemudian dengan keterampilan yang dimiliki aparatur sipil daerah maka implikasi negatif dari kebijakan publik dapat diminimalisir, sebaliknya implikasi positif dari kebijakan publik akan dimaksimalkan jangkauannya. Disamping itu keterampilan aparatur sipil daerah sebagai aktor kebijakan publik akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada pemerintah daerah, sehingga masyarakat akan mau secara terus menerus untuk berpartisipasi dalam setiap kebijakan publik yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah.

Perilaku aparatur sipil daerah sebagai aktor kebijakan publik di daerah sebagian masih banyak terkesan kaku dan kurang bersahabat, maka masyarakat yang dihadapi pun memperlihatkan sikap yang kurang bersahabat. Masih ada aparatur sipil daerah yang belum menyadari mengenai kemauan untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai aktor kebijakan publik, serta disisi lain masih rendahnya kemampuan aparatur sipil daerah sebagai aktor kebijakan publik, sehingga target kebijakan publik masih belum tercapai. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu adanya suatu tindakan yang tegas dari kepala daerah terhadap para aparatur sipil daerah yang berperilaku tidak menyenangkan masyarakat pada saat bertugas di lapangan, dan perlu selalu diberikan kesadaran kepada para aparatur sipil daerah tentang perannya sebagai aktor kebijakan publik sangat penting dalam memberikan perubahan bagi masyarakat



**Gambar 2**

Kesiapan pengikut atau aparatur  
(Disadur dari model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard )



dan bagi pembangunan daerah. Ditambah lagi dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai untuk menjadi bekal keterampilan sebagai aktor kebijakan publik. Upaya pengembangan aparatur sipil negara yang berada di daerah dimaksudkan agar kemampuan dan kemauan mereka sebagai aktor kebijakan publik dapat terlaksana dengan baik, sebab kemampuan dan kemauan yang dimilikinya sebagai penunjang bagi kesuksesan kepemimpinan situasional. Kesiapan pengikut atau para aparatur dapat digambarkan sebagaimana tampak pada Gambar 2 di atas yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

*Kesiapan tingkat satu (R1).* Tidak mampu dan tidak mau, yaitu aparatur sipil negara di daerah tidak mampu dan tidak memiliki komitmen dan motivasi. Sedangkan tidak mampu dan tidak yakin, yaitu pengikut tidak mampu dan tidak memiliki rasa percaya diri. Kelompok ini masih banyak di kalangan aparatur sipil negara yang di daerah, dimana sikap ini berdampak dalam pelaksanaan peran sebagai aktor kebijakan publik dirasakan masih rendah serta belum mencapai tingkat yang maksimal.

*Kesiapan tingkat dua (R2).* Tidak mampu tetapi mau, yaitu pengikut tidak memiliki kemampuan, tetapi memiliki motivasi dan sedang berusaha. Adapun tidak mampu tetapi percaya diri, yaitu pengikut tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki rasa percaya diri selama pemimpin hadir untuk memberikan tuntunan. Aparatur sipil negara di daerah banyak mengalami hal ini, apabila kepala daerah berada di hadapan dekat mereka maka banyak pekerjaan yang

dilaksanakan secara maksimal, tetapi apabila kepala daerah jauh dari hadapan mereka pekerjaan berjalan secara biasa-biasa saja. Dan sikap yang tidak mampu tetapi mau banyak terjadi di kalangan aparatur sipil yang belum terangkat secara seratus persen sebagai pegawai negeri, dimana harapan untuk terangkat sangat besar maka mereka melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk sebagai bahan pertimbangan penilaian para pimpinan.

*Kesiapan tingkat tiga (R3).* Mampu tetapi tidak mau, yaitu pengikut memiliki kemampuan tetapi tidak mau menggunakan kemampuan tersebut. Adapun mampu tetapi tidak percaya diri, yaitu pengikut memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki rasa percaya diri atau takut untuk melakukannya sendiri. Hal ini masih terdapat pada aparatur sipil negara yang berada di daerah bila yang mana rivalitas kedaerahan masih menonjol, sehingga para kaum pendatang memiliki rasa kekhawatiran dalam mengeluarkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya, sebab takut apabila disalahkan oleh orang-orang tertentu.

*Kesiapan tingkat empat (R4).* Mampu dan mau, yaitu pengikut memiliki kemampuan dan mempunyai komitmen. Kemudian mampu dan percaya diri, yaitu pengikut memiliki kemampuan dan memiliki rasa percaya diri untuk melakukannya sendiri. Sikap ini banyak terjadi di kalangan aparatur sipil negara yang berada di daerah, dimana dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan dengan sebaik mungkin, tetapi banyak memiliki tujuan untuk kenaikan pangkat.

Kita akan dapat menilai seberapa jauh penerapan kepemimpinan situasional di daerah. Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional yang diungkapkan

oleh Paul Hersey dan Dewey E. Johnson dalam kumpulan tulisan *the organization of the future*. Diungkapkan, penggunaan dari model kepemimpinan situasional terdiri dari lima langkah yang berhubungan. Untuk

menentukan gaya kepemimpinan atau pola perilaku mana yang harus digunakan dalam situasi tertentu, beberapa keputusan penting yang harus diambil, dinyatakan dalam tabel berikut:<sup>5</sup>

| No | Teoretis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Empirikal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Penilaian                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1  | Tujuan apa yang hendak kita dicapai. Pertama sang pemimpin harus menentukan hasil yang harus dicapai oleh para pengikut. Tanpa menciptakan kejelasan mengenai hasil yang diinginkan, pemimpin tidak mempunyai dasar untuk menentukan kesiapan pengikut atau gaya perilaku spesifik yang akan digunakan untuk tingkat kesiapan tersebut.                                                                                            | Kepala daerah telah menggunakan visi yang berkaitan dengan daerahnya, yakni menciptakan masyarakat yang berkualitas baik imtak maupun iptek dan daerahnya merupakan daerah terbuka, sehingga diharapkan dapat melakukan hubungan dengan daerah-daerah sekitar, bahkan melakukan hubungan luar negeri, seperti ke daerah lainnya di Indonesia atau bahkan ke luar negeri seperti Malaysia, Singapura, dan Brunei Darussalam. | Untuk hal ini, kepala daerah telah melakukan dengan baik. |
| 2  | Bagaimana kesiapan pengikut dalam situasi ini. Sekali tujuan sudah ditentukan, pemimpin sudah harus mendiagnosis kesiapan pengikut untuk mencapai tujuan ini. Apabila pengikut ada pada tingkat kesiapan yang tinggi, hanya sedikit intervensi kepemimpinan yang dibutuhkan. Sebaliknya, apabila para pengikut berada pada tingkat kesiapan yang rendah, sebuah intervensi kepemimpinan yang lebih terstrukturlah yang dibutuhkan. | Kesiapan para aparatur sipil negara yang berada di daerah berada pada level yang rendah, sehingga intervensi kepala daerah pada pembinaan di bidang kepegawaian menjadi terlalu banyak. Disamping itu, sikap kekeluargaan dan perkoncoan yang tinggi yang menjadi penunjang terhadap rendahnya kualitas aparatur sipil negara pada level yang paling bawah.                                                                 | Untuk hak ini, tindakan kepala daerah dianggap cukup.     |

5 Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith dan Richard Beckhard (editor), 2001, *The Drucker Foundation: The Organization of The Future (Organisasi Masa Depan)*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001:324-325.

- 
- 3 Tindakan kepemimpinan yang bagaimanakah yang perlu diambil. Langkah berikutnya adalah memutuskan gaya kepemimpinan yang cocok. Misalkan pemimpin telah menentukan bahwa tingkat kesiapan pengikut tinggi dalam hal mencapai tujuan tertentu; dengan kata lain pengikut mampu (mempunyai pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sumber yang cukup banyak) dan mau (memiliki rasa percaya diri, komitmen dan motivasi yang tinggi). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah mendelegasikan, karena pengikut mempunyai kemampuan dan kemauan yang besar. Apabila kemampuan dan kemauan para pengikut lebih rendah, sebuah gaya yang lebih mengarah akan lebih tepat.
- Kepala daerah banyak melakukan perjalanan dinas, yang intinya melakukan hubungan ke pihak luar. Pada saat melakukan perjalanan dinas tersebut banyak tugas-tugas dialihkan pada pejabat yang lainnya, misalkan wakil kepala daerah maupun sekretaris daerah. Sikap kepala daerah ini, akan terlihat dengan jelas bahwa pendelegasian sangat tinggi.
- Terkadang terdapat sikap dari kepala daerah yang mengejutkan, misalkan saja, walaupun terdapat hubungan keluarga dengan pejabat eselon III di daerah. Kepala daerah memberikan tindakan yang tegas terhadap pejabat eselon III tersebut karena pejabat tersebut yang tidak mampu memberikan tindakan tegas terhadap bawahan yang tidak melaksanakan tugas dengan baik. Dan setiap saat melakukan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan.
- Sikap dari kepemimpinan situasional baik.
- Untuk hal ini, dari sikap kepemimpinan situasional dianggap sangat baik.
- 
- 4 Tindak lanjut apa yang diperlukan, jika ada. Apabila ada sebuah jurang antara kinerja sekarang dan kinerja yang diharapkan, maka tindak lanjut dibutuhkan dan siklus dimulai kembali.
- Hal ini yang sangat sulit di daerah, dimana terdapat kesadaran dalam meningkatkan kualitas aparatur sipil, antara mengutamakan orang-orang dekat dan orang-orang yang memiliki kualitas yang tinggi.
- Penilaian dalam hal ini dianggap cukup.
- 

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Untuk mencapai kepemimpinan situasional di daerah sangat penting, baik dilihat dari segi gaya kepemimpinan kepala daerah itu sendiri maupun para pengikutnya (bawahan), sebab pada

kepemimpinan situasional yang menjadi tuntutan yakni antara pimpinan dan para bawahan memiliki hubungan yang saling menguatkan, sehingga antara kedua komponen tersebut harus melakukan sikap dan pekerjaan secara selaras. Karena pada

saat sekarang, tuntutan kinerja aparat negara, baik yang menduduki jabatan politis maupun karier sangat banyak. Dan dalam mencapai tujuan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan tidak bisa hanya dilaksanakan oleh seorang pemimpin saja akan tetapi juga menjadi tanggung jawab para bawahan sebagai penunjang utama terhadap suksesnya program pemimpin.

Dengan demikian, orientasi perilaku hubungan dan perilaku tugas pemimpin serta kemampuan dan kemauan bawahan menjadi suatu hal yang saling menunjang karena dengan adanya penyimpangan terhadap perilaku tugas dan perilaku hubungan maka berdampak padanya kemampuan dan kemauan para bawahan, sehingga pada akhirnya yang merasakan akibatnya adalah masyarakat. Untuk itu, kedepannya perlu dilakukan perubahan yang sangat berarti, yakni mengutamakan orang-orang yang berkualitas dengan kepribadian yang mantap dan ditempatkan pada posisi-posisi yang tepat. Maka kepemimpinan situasional yang dilakukan dalam mengantisipasi perkembangan dunia menjadi suatu hal yang sangat penting. Bila hal ini tercapai maka para aparatur sipil negara yang berada di daerah merupakan aktor kebijakan publik yang dapat diandalkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith dan Richard Beckhard (editor), 2001, *The Drucker Foundation : The Organization of The Future (Organisasi Masa Depan)*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nasution, 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Pamudji, S, 1985, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Pasolong, Harbani, 2013, *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sutarto, 2001, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Waworuntu, Bob, 1997, *Dasar-dasar Keterampilan Abdi Negara Melayani Masyarakat*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.