** **Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Samsat Kabupaten Minahasa**

*Jurnal Administrativus Vol 2 No 3, E-ISSN 3026-3018*

*© Tahun IAN FISH UNIMA. All right reserved*  *ISSN*

**Jetty E. H. Mokat1, Recky H. E. Sendouw2, Anastasya Mona Wongkar3**

Jettymokat@yahoo.co.id; Reckyhes@yahoo.com, Anastasyawongkar@gmail.com

**123 Prodi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Manado, Indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I N F O A R T I K E L |  | A B S T R A C T |
| ***Key word:***  *Leadership*  *Situational*  *Employee Performance* |  | ***This research aims to find out 1) the leadership style in the Samsat Office Minahasa district. 2) The research approach used is qualitative with data collection techniques through observations, interviews, and documentation. Research data sources include primary data obtained from informants: Head of UPTD PPD or Samsat district of Minahasa, Head of Sub-Division of Entrepreneurship, Head Section of Tax and Retribution Management, Inventory Maker, Registration Management, Tax Reporting, and Retirement Management, Accounting Management, and secondary data in supporting documents. 3) The results of research show that the leadership patterns practiced by the UPTD Chief Regional Revenue Manager in Minahasa tend to be situational leadership styles, because they are not based on just one style, but are more adapted to situations, conditions and needs led by the style of directing, governance, inclusion, and delegation. 4) The leadership style of the Chief UPTD PPD in Minahasa has been able to manage his subordinates well and still guarantee the provision of superior motor vehicle tax payment services with the aim of achieving the vision and mission of Samsat Minahasa.*** |
|  |
|  |
|  |  | INTISARI |
| **Kata kunci:**  Gaya Kepemimpinan Kepemimpinan Situasional  Kinerja Karyawan |  | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) Gaya Kepemimpinan di Kantor Samsat Kabupaten Minahasa. 2) Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian meliputi data primer yang diperoleh dari informan : Kepala UPTD PPD atau Samsat Kabupaten Minahasa, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pengelolaan Pendataan Pajak dan Retribusi, Penyusun Barang Inventaris, Pengelolaan Pendaftaran, Pendataan Pajak, dan Retribusi, Pengelolaan Akuntansi, dan data sekunder berupa dokumen pendukung. 3) Hasil penelitian menunjukan bahwa pola kepemimpinan yang dipraktekkan Kepala UPTD Pengelola Pendapatan Daerah di Minahasa cenderung pada gaya kepemimpinan situasional, karena tidak mendasarkan hanya pada satu gaya saja, tetapi lebih disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan yang dipimpin melalui gaya mengarahkan, menjajakan, mengikutsertakan, dan mendelegasikan. 4) Gaya kepemimpinan Kepala UPTD PPD di Minahasa sudah mampu mengayomi bawahannya dengan baik serta tetap menjamin pemberian pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor yang unggul dengan tujuan untuk pencapaian visi dan misi dari Samsat Minahasa.  52 |
|  |  |

**I. PENDAHULUAN**

Setiap organisasi pasti membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantarkan organisasi unatu mencapai tujuan. Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan *(leadership)* merupakan kunci perubahan dan perkembangan organisasi [1]. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya [2]

Keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Karena dengan kemampuan, sikap dan keterampilan itulah, maka seorang pemimpin dapat membangun kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh cara atau gaya kepemimpinan yang digunakan.

Melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain, agar bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Karena pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang biasanya digunakan oleh seorang pemimpin. Namun demikian, seorang pemimpin juga sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas bawahannya serta mengkoordinasikan tujuan bawahan dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Perilaku seorang pemimpin yang melahirkan gaya kepemimpinan sudah tentu akan mempengaruhi kondisi dan situasi serta cara kerja pegawai yang dipimpinnya. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi para pegawai ketika melakukan tindakan sesuai dengan tujuan organisasi. Perilaku gaya kepemimpinan seseorang dapat tergambar pada cara memberi perintah, memberi tugas atau pekerjaan, cara berkomunikasi dengan bawahan, cara membuat keputusan, dan sebagainya yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu serta organisasi.

Menurut [3] bagaimanapun baiknya kinerja individu pada akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas dan kinerja organisasi. Pemimpin, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan merupakan dimensi yang saling berhubungan dan turut menentukan keberhasilan organisasi pemerintah ataupun swasta.

Sebagai tenaga penggerak, maka pemimpin perlu mengenal karakteristik bawahan seperti: sikap, perilaku dan juga kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing bawahan/pegawai untuk memudahkan memberikan motivasi yang tepat kepada bawahan sehingga dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Untuk mendukung tingkat kemajuan dalam sebuah organisasi tergantung pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, pegawai atau bawahan perlu dibina, dilatih dan diarahkan dengan baik sehingga mereka mengerti dengan apa yang harus mereka kerjakan tanpa menunggu perintah dari atasannya.

Kemajuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya, dan setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang perlu dilakukan. Banyak faktor yang menyebabkan suatu organisasi berhasil atau mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya, antara lain ditentukan oleh pemimpin dalam hal ini gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin dalam memerintah dan mengarahkan bawahannya. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku, sikap dan gaya yang berbeda dalam memimpin [4]

Untuk mencapai tujuan, pemimpin dapat menggunakan berbagai cara atau gaya dalam mempengaruhi bawahannya agar dengan suka rela mereka bersedia melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut. [5] Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Pemimpin dalam hal ini berusaha untuk menyesuaikan dengan sikap dan perilaku orang yang akan dipengaruhi dengan berbagai cara. Kemampuan pemimpin juga dapat diukur dari kemampuan dalam menyusun rancangan strategi dalam mencapai tujuan organisasi [6]. Dengan memiliki beberapa kemampuan, maka pemimpin dapat dengan mudah mengorganisasikan bawahannya atau pegawainya berdasarkan kemampuan dari masing-masing pegawai dalam mempercepat proses pelayanan serta dapat merealisasikan tugas-tugas yang diberikan pimpinan dengan baik.

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam suatu organisasi, karena hal ini menjadi salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan oleh seorang atau sekelompok pegawai.[7]. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Pemimpin harus mudah untuk dihubungi dan di temui [8] Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan perhatian dan arahan yang sungguh-sungguh kepada bawahan atau pegawainya agar tercipta suatu lingkungan kerja yang harmonis, selain itu pemimpin juga berkewajiban memberikan pembinaan terhadap pegawai atau bawahan di lingkungan kerjanya agar kualitas kinerja pegawainya tetap terjaga dengan baik.[9]

Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) adalah sebuah gedung sistem administrasi yang berfungsi memperlancar dan mempercepat pelayanan kepentingan masyarakat yang kegiatannya diselenggarakan di dalam satu gedung. Dalam serangkaian kegiatan penyelenggaraan Registrasi dan Identifikasi Kendaraan Bermotor (Ranmor), Pembayaraan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan

53

Bermotor (BBNKB), dan pembayaran Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (SWDKLLAJ) saling terhubung dan terkoordinasi dalam Kantor Bersama Samsat.

Kantor bersama Samsat merupakan tempat bagi Kepolisian Negara Republik Indonesia yang membidangi lalu lintas diwakili oleh Dirlantas Polda, Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah yang melaksanakan Pemungutan Pajak Provinsi Diwakili oleh Dinas Pendapatan (Dispenda), dan Badan Usaha dalam Menyelenggarakan Samsat (PT. Jasa Raharja) serta dibantu dengan Bank Sulut sebagai tempat membayar pajak.

Kantor Samsat Kabupaten Minahasa sebagai salah satu instansi yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan pembayaran pajak khususnya kendaraan bermotor dan berbagai pelayanan yang diberikan. Peneliti mengkhususkan dalam penelitian ini adalah Pemimpin dalam kelompok Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Tenaga Harian Lepas (THL) memiliki tantangan besar dalam mengatur dan mengarahkan kinerja pegawai agar bisa memberikan kepuasan kepada wajib pajak. Akan tetapi jika pegawai yang pekerjaannya masih kurang optimal seperti inisitaif dan kreativitas kinerja pegawai masih belum optimal, penyusunan berkas-berkas yang masih tertunda dan hilangnya sejumlah laporan diakibatkan oleh kurang optimalnya pengelolaan dan rasa tanggung jawab Pemimpin merupakan masalah yang perlu di perhatikan dan perlu adanya gaya kepemimpinan yang jelas agar tujuan suatu instansi dapat tercapai[10].

Berdasarkan temuan penelitian di kantor Samsat Kabupaten Minahasa yang mewajibkan seluruh wajib pajak datang langsung ke kantor untuk membayar pajak. Dengan datang langsung diharapkan akan memberi efek kepada kantor dalam mewujudkan pencapaian target akhir tahun dan mendukung pelayanan yang bersih. Para pegawai dihimbau oleh pimpinan agar menghindari wajib pajak yang menitipkan dana untuk membayar pajak. Akan tetapi, kenyataannya masih banyak wajib pajak yang menitipkan dana, berkas kepada para pegawai. Hal tersebut menunjukkan masih kurangnya disiplin sehingga membutuhkan perhatian dari pimpinan untuk mengecek hasil kerja para pegawainya. Dengan perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan dapat menyesuaikan dengan situasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Samsat Kabupaten Minahasa.

**II. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode deskriptif kualitatif[11]. Instrumen penelitian dalam penelitian ini yang utama adalah peneliti itu sendiri, untuk lainnya penulis sendiri yang turun melakukan pengamatan, wawancara, pengumpulan data, serta menganalisis data[12]. Beberapa alat bantu yang digunakan berupa catatan lapangan, alat perekam dan kamera untuk dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang di dapatkan dari lapangan seperti observasi dan wawancara dengan informan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber pendukung lainnya seperti buku, jurnal, peraturan dan website. Teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif menurut Miles dan Huberman [13] yang meliputi: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

**III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang yang dipimpin agar bersedia mengikuti apa yang dikehendaki pemimpin. Dalam hal ini terjadi interaksi antara pemimpinan dengan yang dipimpin. Dalam mempengaruhi, maka pemimpin akan mempergunakan pola perilaku atau gayanya sendiri. Dikenal ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang dipraktekan atau digunakan pemimpin ketika mempengaruhi orang yang dipimpinnya.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yang terlihat pada adanya petunjuk atau arahan pemimpin kepada bawahan, adanya dukungan emosional, dan memperhatikan tingkat kemampuan atau kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.

Pada suatu saat pemimpin menggunakan gaya tertentu, tetapi pada saat yang lain menggunakan kombinasi gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi yang dipimpin. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya yang dipraktekkan Kepala UPTD PPD Kabupaten Minahasa gaya kepemimpinan situasional sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (Harrison, 2020) [14]. Ada gaya mengarahkan dan ada pula gaya mendukung. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah: gaya mengarahkan *(telling*), menjajakan *(selling*), mengikutsertakan *(participating*), dan wewenang *(delegating*).

1. **Mengarahkan *(telling*)**

54

Pada gaya ini, pemimpin lebih banyak memberi instruksi dengan supervisi yang ketat pada kinerja bawahan. Mengarahkan/memberitahukan memiliki makna bahwa pemimpin memberikan instruksi khusus untuk peran dan tujuan bawahannya, mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab bawahannya, dan dicirikan dengan komunikasi satu arah.[15]

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian, diperoleh data bahwa pimpinan UPTD PPD di Kabupaten Minahasa pada waktu tertentu akan memberikan instruksi atau arahan-arahan serta pengawasan yang ketat kepada pimpinan di bawahnya seperti (Kepala Seksi, Kepala Sub Bidang) dan jajaran pegawai yang terkait dengan tugas-tugas tertentu/khusus yang diberikan, dengan melakukan pengawasan secara intensif melalui laporan pertanggungjawaban sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Instruksi atau arahan pimpinan yang biasanya disampaikan disetiap upacara/apel kerja, pertemuan atau rapat pimpinan, tindakan disiplin, pengawasan ketat terhadap tugas dan fungsi serta evaluasi yang dijadwalkan tiap bulan dimaksudkan agar pelaksanaannya sesuai standar dan aturan yang berlaku sebagaimana harapan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 47 Tahun 2018 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah pada Badan Pendapatan Daerah Provisi Tipe A Provisi Sulawesi Utara.Karena aturan merupakan pedoman bertindak, dan tindakan disiplin merupakan salah satu cara yang dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan individu dan organisasi.

Tujuan utama tindakan pendisiplinan menurut Henry Simamora (Sinambela (2012: 242) [16] adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

1. **Menjajakan *(selling)***

Pada gaya ini perilaku tugas dan perilaku hubungan di atas rata-rata. Pemimpin masih banyak memberi arahan tetapi juga banyak memberi dukungan. Dan setiap keputusan pimpinan ada kesempatan atau peluang bagi bawahan untuk klarifikasi terutama terkait dengan bidang tugas masing-masing.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kondisi tertentu, pemimpin/Kepala pada UPTD masih berupaya memberi instruksi atau arahan-arahan kepada bawahan/pegawainya terutama apabila dibutuhkan. Biasanya arahan akan diikuti dengan dukungan yang dapat memotivasi. Bagi yang mampu menunjukkan kemajuan dan prestasi kerja di bidangnya diberi apresiasi.

Untuk lebih meningkatkan kinerja, maka pimpinan terus berupaya memberi kesempatan kepada bawahan/pegawai untuk berkomunikasi dan berkonsultasi kembali terkait tugas dan tanggung jawab yang di berikan apabila menemui kendala atau kesulitan dalam memahami dan mengartikan arahan pimpinan, baik secara langsung maupun tidak langsung (*Whatssapp* dan Sosial Media lainnya). Arahan lebih bersifat mengingatkan, menuntun dan membimbing agar semakin memahami dan memiliki kemampuan bertindak sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Mengingat bahwa kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman), serta tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsi berbeda satu sama lain.

Penyampaian pada saat rapat biasanya melalui proses komunikasi dua arah dengan memberi peluang bagi bawahan untuk memberi klarifikasi terkait tugas dan fungsi masing-masing. Sesuai temuan bahwa komunikasi dua arah sangat penting dan efektif dalam membangun dan membina hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Karena selain pemimpin dapat menyampaikan pesan kepada bawahan, tetapi juga mereka aktif mendengarkan dan memberi tanggapan dengan mengungkapkan pikiran dan pendapat mereka.

Komunikasi yang efektif dalam konteks organisasi merupakan proses utama, dan menjadi bagian penting dan tidak terpisahkan dengan aktivitas pemimpin dalam organisasi. Komunikasi yang efektif akan berdampak pada kinerja organisasi. Kaswan (2021: 294) [17] bahwa ketika komunikasi efektif, komunikasi itu cenderung mendorong kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik. dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan. Dengan komunikasi itu pula, fungsi dasar manajemen (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) dapat tercapai.

Pimpinan Samsat Kabupaten Minahasa memiliki komunikasi yang baik, dan komunikasi dua arah dapat tercipta, serta informasi secara lisan ataupun tulisan tersampaikan dengan baik. Berkomunikasi dan berkonsultasi secara langsung maupun tidak langsung merupakan wujud dari keterbukaan guna kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Dengan komunikasi dan konsultasi yang dilakukan mampu membantu meminimalisir terjadinya kekeliruan dan mengurangi kesalahan dalam menjalankan suatu tugas yang dipercayakan kepada pegawai/bawahan, sehingga tujuan dan sasaran dapat tercapai. Mengarahkan memiliki makna bahwa pemimpin memberikan instruksi khusus untuk peran dan tujuan bawahnnya, mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab bawahannya, dan dicirikan dengan komunikasi satu arah.

Pemberian arahan oleh pimpinan dalam hal ini biasanya berhubungan dengan tugas yang akan dikerjakan berdasarkan uraian tugas sebagaimana tercantum dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 47 Tahun 2018 yang memang diharapkan sudah dikuasai oleh masing-masing pegawai.

55

Uraian tugas yang jelas dapat membantu setiap pegawai untuk merealisasikan tugasnya sehingga tujuan dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Dengan dasar itu pula pengawasan dilakukan pimpinan/Kepala Samsat Kabupaten Minahasa untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas sudah sesuai arahan, saran atau masukan yang disampaikan, dan tidak bertentangan dengan tupoksi masing-masing demi mencapai tujuan yang sudah ada.

Pengawasan dimaksudkan agar kinerja pegawai serta kinerja organisasi meningkat. Hal serupa juga diungkapkan [18] bahwa untuk mencapai tujuan, seseorang harus mampu memulai dengan membuat tujuan secara keseluruhan dengan jelas dan spesifik. Pemberikan motivasi sebelum bekerja juga penting bagi alur pekerjaan agar kenyamanan dan tujuan organisasi bisa tercapai.

1. **Partisipasi *(participating)***

Partisipasi atau mengikutsertakan atau melibatkan memiliki makna bahwa pemimpin lebih menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit arahan atau bimbingan. Menurut Wirawan (2013: 396) gaya kepemimpinan partisipasi ini mempunyai karakteristik perilaku hubungan di atas rata-rata dan perilaku tugasnya di bawah rata-rata. Dalam gaya kepemimpinan partisipasi pemimpin membagi ide-ide dengan para pengikutnya dan memfasilitasi pembuatan keputusan. Hal senada juga dikatakan bahwa pemimpin dan bawahan membuat keputusan bersama, bertukar ide atau gagasan, dan mendukung upaya mereka untuk menyelesaikan tugasnya Peran pemimpin dalam indkator ini lebih kepada fasilitator dibandingkan pembuat keputusan atau aturan [19]

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa Kepala UPTD PPD di Kabupaten Minahasa dalam kapasitasnya sebagai pemimpin selalu berupaya untuk menciptakan hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, memberi dukungan berupa motivasi kepada bawahan/pegawai. Dan dalam pengambilan keputusan selalu berupaya melibatkan bawahan. Ketika ada pertemuan atau rapat, kepada bawahan diberi kesempatan mengajukan pendapat/masukan dan saran, yang selanjutnya dibahas bersama sebelum keputusan diambil, sehingga pada akhirnya keputusan menjadi keputusan bersama untuk dilaksanakan.

Pelibatan bawahan tidak hanya untuk kepentingan bawahan, tetapi juga pimpinan. Pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, dukungan dan motivasi pimpinan kepada bawahan serta terbangunnya hubungan kerjasama yang baik nyatanya dapat memotivasi, menginspirasi dan menyemangati bawahan sehingga mereka melakukan pekerjaan lebih baik dan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, karena merasa pekerjaan dan hasil kerja mereka dihargai.. Hal ini antara lain yang mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka tetapi juga kinerja organisasi.

Pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah arahan oleh Miftah Thoha dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggungjawab pemecahana masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut (Miftah Thoha, 2010: 66).

Secara sederhana partisipasi ini diartikan sebagai respon positif dari pimpinan dalam mendengar pendapat baik dari masyarakat atau pegawai yang kemudian ditindaklanjuti dengan memberikan tanggapan dan pertimbangan terkait dengan pendapat yang diajukan.

Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan Kepala UPTD PPD di Kabupaten Minahasa sejalan dengan teori yang telah di jelaskan oleh Hersey & Blanchard (Harrison, 2020) tentang gaya kepemimpinan situasional yang menjelaskan bahwa wujud partisipasi adalah dengan memenuhi kewajibannya sebagai seorang pimpinan dalam menyediakan fasilitas kerja yang mendukung dalam pelaksanaan tugas dari jajaran pegawainya. Kemudian dalam hal partisipasi juga terwujudkan kerjasama dengan jajaran pegawai dalam mengambil suatu keputusan melalui diskusi, kemudahan untuk saling bertukar informasi dan mengajukan pendapat.

Jadi pelibatan bawahan dalam proses partisipasi dapat meningkatkan komitmen untuk mencapai keberhasilan organisasi. Bawahan termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi karena bangga terhadap hasil kerja mereka.

1. **Wewenang *(delegating)***

Pada gaya ini, pemimpin memberi tanggungjawab pengambilan kepurusan termasuk pelaksanaan tugasnya lebih kepada bawahan. Pemimpin dengan delegasi menurut Miftah Thoha (2010:66) [20]adalah pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin mendelegasikan keseluruhan keputusan dan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara

56

melaksanakan tugas memindahkan fungsi-fungsi kepemimpinan, seperti pengambilan keputusan atau arahan kepada pegawai dengan harapan mereka dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Pemimpin dalam gaya kepemimpinan ini berfungsi sebagai mentor atau guru yang memberikan bimbingan serta pengetahuan kepada bawahan dan memberikan kepercayaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa wujud dari pelimpahan kewenangan atau pendelegasian yang diberikan oleh Kepala UPTD PPD terhadap jajaran pegawainya antara lain adalah saat berlangsungnya sebuah pekerjaan dan terdapat kendala, jajaran pegawai harus dapat berinisiatif untuk mewakili Kepala UPTD PPD dalam pekerjaan tersebut tanpa mengganggu dan menghambat jalannya pekerjaan tersebut.

Untuk menentukan tinggi rendahnya kinerja dan kualitas aparatur pemerintah itu, tergantung kepada pimpinannya, seorang aparatur memiliki tugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat [21] bergantung juga pada pemimpin itu sendiri. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di dalam satu bidang. Sehingga dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi Pencapaian satu atau beberapa perlu untuk mengetahui tujuan. Oleh karena itu seorang pemimpin memiliki metode atau cara menumbuhkan atau meningkatkan kinerja para pegawainya dan salah satu caranya ialah gaya kepemimpinan yang dimiliki.

Pimpinan/Kepala Samsat Minahasa mendelegasikan tugas kepada bawahan, dengan tanggung jawab penuh terutama ketika pimpinan berada di luar kantor. Tetapi tidak semua tugas dapat didelegasikan. Jadi ada tugas yang dapat didelegasikan, dan ada juga yang tidak dapat didelegasikan dan tetap menjadi kewenangan pimpinan. Pemimpin memberikan wewenang delegasi kepada bawahan untuk tugas-tugas yang sesuai ketentuan dapat didelegasikan. Penyaluran wewenang dan juga tanggung jawab kepada orang lain ini adalah suatu kegiatan dasar dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah agar upaya pengambilan kebijakan dan proses operasional berjalan dengan semestinya. Supervisi tetap dilakukan dengan menggunakan laporan harian yang wajib dibuat oleh setiap pegawai yang ada di Samsat Minahasa.

Berdasarkan temuan hasil dan pembahasan penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan pimpinan Kantor Samsat Minahasa, maka dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan yang dipraktekkan Kepala UPTD Pengelola Pendapatan Daerah di Minahasa cenderung pada gaya kepemimpinan situasional, karena tidak mendasarkan hanya pada satu gaya saja, tetapi lebih disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebutuhan yang dipimpin melalui gaya mengarahkan, menjajakan, mengikutsertan, dan mendelegasikan.

Pola perilaku seorang pemimpin, atau gaya kepemimpinan merupakan norma bagi seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi kinerja orang yang dipimpin agar bersedia melakukan sesuai dengan apa yang dikehendaki pemimpin dalam rangka mencapai tujuan. Melalui gaya yang diterapkan dapat diketahui kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dan kemampuan yang dipimpin.

Veithzal Rival (2004: 70) [22]menegaskan bahwa dalam menerapkan kepemimpinan situasional, manajer (pemimpin) harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinnya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional karena bawahan selain sebagai individu mereka juga merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dipunyai pemimpin.

Hal ini dapat dimaklumi karena situasi turut menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dari seorang pemimpin. Dengan asumsi bahwa tidak ada satu pola atau cara terbaik dalam mempengaruhi orang lain. Artinya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, berhasil dan efektif perlu memperhatikan dan menyesuaikan antara gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada, tanpa harus tergantung pada satu gaya untuk semua situasi, agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan akan tampak dari cara antara lain: memberi arahan, memberi tugas, berkomunikasi, meminta pertanggunjawaban, dan menegakkan disiplin.

**IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan data hasil dan pembahasan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat menigkatkan kinerja pegawai di Kantor Samsat Kabupaten Minahasa. Hal ini tergambar pada gaya yang diterapkan pimpinan sebagai berikut: Mengarahkan *(telling)*; Instruksi atau arahan pimpinan, tindakan disiplin, evaluasi yang dilakukan tiap bulan, serta pengawasan ketat pada tugas dan fungsi agar mengikuti standar dan aturan dapat membantu pegawai melaksanakan tugas sesuai harapan, sehingga kinerja meningkat serta tujuan individu dan organisasi dapat tercapai. Menjajakan *(selling)*; Dengan instruksi atau arahan-arahan saat dibutuhkan yang disertai bimbingan, apresiasi dan dukungan yang memotivasi bagi yang menunjukkan kemajuan dan prestasi kerja; serta komunikasi dua arah yang dibangun, dengan peluang berkonsultasi bagi bawahan yang menemui kendala dalam pelaksanaan tugas.Mengikutsertakan *(participating)*

Pelibatan bawahan dalam pengambilan kwputusan, dukungan pimpinan kepada bawahan serta kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan bawahan dapat memotivasi, menginspirasi dan menyemangati bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan ikhlas, karena merasa usaha dan kerjanya dihargai semakin memotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.Wewenang *(delegating),* Delegasi tugas kepada bawahan oleh pimpinan hanya terkait dengan tugas-tugas yang dapat didelegasikan. Dengan tanggung jawab penuh

57

terutama ketika pimpinan berada di luar kantor. Dengan delegasi tugas wewenang dan tanggung jawab, maka agar proses operasional berjalan semestinya.

**REFERENSI**

[1] M. M. R. S. Dekri Panamon, “PENGARUH KEPEMIMPINAN CAMAT TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI (STUDI DI KECAMATAN KOTABUNAN KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR,” *Jurnal Social Science (JSS)* , vol. Vol. 9 No.1, pp. 6–11, Mar. 2022.

[2] T. W. J. E. L. Norlin Kotalaha, “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengambilan Keputusan di Desa Bakun Kecamatan Loloda Kebupaten Halmahera Barat,” *Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRO)*, vol. 2 No. 2, 2020.

[3] Mokat. J, “Kememimpinan, Pengambilan Keputusan dan Deskresi,” *Jurnal Administro: Jurnal kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara* , pp. 10–16, 2021.

[4] Wirawan, *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan, dan Militer*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada , 2013.

[5] H. Rohaeni, *Model Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai* , vol. 1 No. 1. Ecodemica , 2016.

[6] S. S. Jannah. N and F. Kartawijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Administrasi Jakarta Barat,” *Jurnal Administrasi Bisnis* , pp. 9–8, 2021.

[7] Pratama. M, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT. Pegadaian (Persero*. Malang : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019.

[8] F. H. M. M. L. R. M. Yoseph Daniel Ari Santie, “Penerapan Gaya Kepemimpinan Egaliter Orang Minahasa di Universitas Negeri Manado,” *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, vol. Vol. 9 No. 1, Jan. 2023.

[9] Utomo. S. Hairudinor and Humaidi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis,” *Administrasi Bisnis* , 2020.

[10] W. Nuralita and J. Nugraha, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tegalrejo,” *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara* , vol. 2, 2018.

[11] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2020.

[12] Sugiyono, *Metode, Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta , 2018.

[13] M. B. , M. H. dan J. S. Miles, “Qualitative Data Analysis, A Methods Source Book Edisi Ketiga. Beverly Hills,” Sage Publication Inc. Accessed: Apr. 30, 2023. [Online]. Available: Miles, Mathew B,A., Michael Huberman dan Johnny Saldana

[14] B. K. H. Hersey P, *Life Cycle Theory Leadership.*, vol. Vol. 23 No. 5. Trining and Development Journal , 1969.

[15] R. Efendi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan,” *UMB*, 2019.

[16] L. P. Sinambela, *Kinerja Pegawai. Teori Pengukuran dan Implikasi* . Jogyakarta : Graha Ilmu , 2012.

[17] Kaswan, *Organisasi. Struktur, Perilaku, Proses, dan Hasil* . Bandung : Yrama Widya , 2021.

[18] S. P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* . Jakarta : Rineke Cipta , 1989.

[19] Aji Utomo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan* . 2020.

[20] M. Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* . Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada , 2010.

[21] L. K. Margareth Rantung, “DIMENSI TANGIBLE DALAM PELAYANAN DI PUSKESMAS PAPAKELAN KECAMATAN TONDANO TIMUR,” *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, vol. Vol. 8 No. 01, Jun. 2023.

[22] Rivai Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku* . Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada , 2004.

58