

KEPEMIMPINAN LOKAL DAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN: ANALISIS KECAMATAN CIBEUNYING KIDUL, BANDUNG

Azzahra Cahya Wulansari^{1)*}, Heri¹⁾
Universitas Al Ghifari¹⁾
Email: azzahracahya14@gmail.com*

Riwayat Artikel

Diterima: 22 Juli 2025

Disetujui: 22 Agustus 2025

Diterbitkan: 5 September 2025

Abstract

Public leadership has long been viewed as a key factor in determining the quality of governance, particularly at the sub-district level, which directly addresses the needs of citizens. The urgency of this research lies in the increasing public demand for fast, transparent, and accountable services, making it interesting to examine how the sub-district head's leadership style contributes to the effectiveness of the local bureaucracy. Drawing on the theoretical framework of transformational, participatory, and situational leadership, this research employed a qualitative case study approach through interviews, observations, and thematically analyzed documentation. The results show that the sub-district head's leadership is relatively successful in integrating instruction, motivation, participation, and delegation, although still faced obstacles in the form of less transparent communication and less solid mutual trust. These findings underscore the importance of adaptive and responsive leadership as prerequisites for strengthening effective local governance.

Keywords: Public Leadership, Governance, Sub-District

Abstrak

Kepemimpinan publik sejak lama dipandang sebagai faktor kunci dalam menentukan kualitas tata kelola pemerintahan, terlebih pada level kecamatan yang langsung bersentuhan dengan kebutuhan warga. Urgensi penelitian ini terletak pada semakin mendesaknya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel, sehingga menarik untuk menelaah bagaimana gaya kepemimpinan camat berkontribusi pada efektivitas birokrasi lokal. Dengan bertumpu pada kerangka teori kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan situasional, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dianalisis secara tematik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan camat relatif berhasil memadukan instruksi, motivasi, partisipasi, dan pendelegasian, meskipun masih dihadapkan pada hambatan berupa komunikasi yang kurang terbuka serta kepercayaan timbal balik yang belum kokoh. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan responsif sebagai prasyarat untuk memperkuat tata kelola pemerintahan lokal yang efektif.

Kata kunci: kepemimpinan publik, tata kelola pemerintahan, kecamatan

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan publik sejak lama diyakini memainkan peran sentral dalam menentukan kualitas birokrasi dalam melayani masyarakat (Yukl, 2013). Menariknya, sejumlah penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya memengaruhi disiplin aparatur, tetapi juga mampu mendorong terciptanya motivasi kerja yang lebih konsisten (Adrian syah, Setiawan, & Yuniarinto, 2020). Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan

pada hakikatnya tidak sekadar berkaitan dengan figur personal, melainkan menyangkut tata kelola kelembagaan publik secara menyeluruh (Indiahono, 2021). Patut dicatat, Northouse (2016) menekankan bahwa kepemimpinan yang adaptif semakin dibutuhkan seiring cepatnya perubahan lingkungan birokrasi modern. Dengan kata lain, studi mengenai gaya kepemimpinan publik tetap relevan, bahkan semakin mendesak, di tengah dinamika pemerintahan kontemporer (Bass & Riggio, 2006).

Lebih jauh, penelitian lintas konteks menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh faktor sosial, budaya, dan institusional (House et al., 2004). Kepemimpinan partisipatif, misalnya, terbukti dapat memperkuat akuntabilitas dan memperdalam kepercayaan publik terhadap pemerintah (Indiahono, 2021). Di sisi lain, model kepemimpinan transformasional dinilai efektif dalam menggerakkan aparatur menghadapi tantangan birokrasi yang semakin kompleks (Changar & Atan, 2021). Menariknya, meskipun sering dikritik kaku, kepemimpinan transaksional ternyata masih relevan ketika birokrasi diikat oleh aturan hierarkis yang kuat (Adrian syah et al., 2020). Oleh karena itu, sebagaimana diingatkan Yukl (2013), keberhasilan kepemimpinan publik sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi sosial yang melingkupinya.

Dalam konteks Kecamatan Cibeunying Kidul, Kota Bandung, gaya kepemimpinan camat menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Kompleksitas perkotaan, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya ekspektasi warga terhadap pelayanan publik menghadirkan tantangan yang nyata. Camat tidak hanya dituntut sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur yang mampu menjaga komunikasi, menggerakkan partisipasi masyarakat, sekaligus menjaga birokrasi agar tetap responsif. Fenomena ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan di tingkat kecamatan bukanlah rutinitas administratif semata. Sebaliknya, ia merupakan ruang uji bagi pemimpin lokal dalam membuktikan kapasitas adaptifnya dalam merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Berbagai studi telah mencoba menyingkap kaitan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi publik. Yukl (2013) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas aparatur. Sementara itu, Indiahono (2021) menyoroti pentingnya kepemimpinan partisipatif yang terbukti mendorong tumbuhnya akuntabilitas di pemerintahan lokal. Adrian syah et al. (2020) juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sering kali sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menavigasi gaya kepemimpinannya sesuai konteks organisasi. Dari ketiga penelitian tersebut, tampak jelas bahwa gaya kepemimpinan bukanlah sekadar pilihan gaya personal, melainkan instrumen strategis dalam memperkuat tata kelola pemerintahan.

Jika ditilik lebih jauh, penelitian ini memiliki titik persamaan dengan studi-studi terdahulu, yakni sama-sama menyoroti peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, perbedaannya terletak pada lingkup analisis. Penelitian Yukl (2013), Indiahono (2021), maupun Adrian syah et al. (2020) lebih banyak berbicara pada level konseptual dan skala organisasi yang luas, sementara artikel ini justru mengangkat dinamika kepemimpinan di tingkat kecamatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Perbedaan lingkup inilah yang menjadikan penelitian ini lebih konkret, karena lokus yang dikaji merupakan arena pemerintahan paling dekat dengan kebutuhan warga.

Dari uraian di atas, perbedaan fokus memberikan nilai orisinalitas tersendiri bagi penelitian ini. Dengan menjadikan Kecamatan Cibeunying Kidul sebagai lokus kajian, penelitian ini menawarkan gambaran empirik mengenai bagaimana gaya kepemimpinan camat secara nyata berimplikasi terhadap tata kelola pemerintahan lokal. Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat meningkatnya tuntutan masyarakat perkotaan akan pelayanan

yang cepat, transparan, dan akuntabel. Dalam kondisi semacam ini, kepemimpinan yang adaptif dan responsif jelas menjadi kebutuhan mendesak, bukan sekadar ideal normatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan di Kecamatan Cibeunying Kidul, Kota Bandung, serta menilai sejauh mana gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi pada efektivitas tata kelola pemerintahan lokal.

B. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai model kepemimpinan yang berupaya menginspirasi serta mendorong pengikut untuk bergerak melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan yang lebih besar, yakni organisasi (Bass & Riggio, 2006). Menariknya, model ini tidak hanya menekankan pada pencapaian target, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan semangat kolektif melalui visi yang jelas. Pemimpin transformasional biasanya mengandalkan pengaruh karismatik, memberi stimulasi intelektual, sekaligus memperhatikan kebutuhan individu. Patut dicatat bahwa dalam konteks birokrasi publik, gaya kepemimpinan semacam ini dipandang mampu mencetak aparatur yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana seorang camat dapat menggerakkan perangkat kecamatan agar bekerja lebih adaptif dan inovatif. Indikator:

- Karisma dan pengaruh ideal
- Motivasi inspirasional
- Stimulasi intelektual
- Perhatian individual

Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menitikberatkan pada keterlibatan bawahan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga hasil keputusan cenderung lebih inklusif dan diterima luas (Likert, 1967). Gaya ini menarik karena pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengendali, tetapi juga fasilitator yang membuka ruang dialog dan merangkul aspirasi. Pemimpin partisipatif kerap mengintegrasikan masukan bawahan ke dalam kebijakan, sehingga tercipta rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi. Dalam birokrasi publik, gaya ini dipandang penting karena mampu meningkatkan akuntabilitas serta memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat. Dengan kata lain, kepemimpinan partisipatif menjadi krusial dalam konteks kecamatan yang menuntut kolaborasi erat antara aparatur dan warga. Indikator:

- Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan
- Komunikasi dua arah yang intensif
- Integrasi masukan ke dalam kebijakan
- Peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi

Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional berangkat dari gagasan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi serta tingkat kesiapan bawahan (Hersey & Blanchard, 1988). Menariknya, teori ini tidak mengklaim ada satu gaya kepemimpinan yang paling tepat, melainkan menekankan fleksibilitas pemimpin dalam merespons dinamika yang terus berubah. Dalam praktik, pemimpin dapat memilih gaya direktif, suportif, delegatif, ataupun coaching sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Patut dicatat bahwa dalam birokrasi lokal, teori ini menjadi sangat relevan karena camat kerap menghadapi kondisi masyarakat yang beragam serta aparatur dengan kapasitas berbeda-beda. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan

di tingkat kecamatan amat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi nyata yang dihadapi. Indikator:

- Gaya direktif (memberi instruksi jelas)
- Gaya suportif (memberi dukungan emosional)
- Gaya delegatif (mendelegasikan tugas)
- Gaya coaching (membimbing dan melatih)

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Yin (2018) menegaskan bahwa studi kasus merupakan salah satu metode yang paling tepat ketika peneliti berupaya memahami fenomena sosial secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Pilihan metode ini bukan tanpa alasan, sebab gaya kepemimpinan di tingkat kecamatan tidak bisa dilepaskan dari dinamika birokrasi, relasi antaraktor, dan karakteristik masyarakat lokal yang khas. Patut dicatat bahwa pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti menggali lebih jauh detail interaksi yang sering kali luput dalam metode kuantitatif. Dengan demikian, relevansi metode ini terletak pada kemampuannya memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan di Kecamatan Cibeunying Kidul.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui beragam teknik agar diperoleh informasi yang kaya dan berlapis. Pertama, wawancara mendalam dilakukan dengan camat, aparatur kecamatan, dan tokoh masyarakat untuk menangkap perspektif dari berbagai sisi. Kedua, observasi partisipatif diterapkan guna melihat langsung dinamika pelayanan publik serta pola interaksi pemimpin dengan warga. Ketiga, studi dokumentasi dipakai untuk melacak rekam jejak kebijakan melalui peraturan, laporan kegiatan, dan arsip administrasi. Dengan memadukan ketiga teknik tersebut, diharapkan potret kepemimpinan yang dihasilkan lebih utuh dan valid.

Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan purposive sampling, yakni memilih informan secara sengaja berdasarkan keterkaitan mereka dengan isu penelitian (Patton, 2015). Informan utama meliputi camat, sekretaris kecamatan, kepala seksi, staf pelaksana, serta warga yang secara langsung bersinggungan dengan pelayanan publik. Menariknya, pemilihan ini bukan hanya didasarkan pada posisi formal, tetapi juga pada tingkat keterlibatan mereka dalam proses kepemimpinan sehari-hari. Pendekatan semacam ini memberi ruang bagi peneliti untuk mendapatkan data yang lebih tajam dan relevan. Dengan begitu, informasi yang terkumpul diharapkan benar-benar merepresentasikan realitas kepemimpinan di kecamatan.

Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan analisis tematik sebagaimana diperkenalkan Braun dan Clarke (2006). Teknik ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, mengorganisasi temuan, serta menginterpretasikan makna yang muncul dari data lapangan. Tahapan analisis dilakukan mulai dari transkripsi wawancara, pemberian kode, pengelompokan kode menjadi tema, hingga penarikan interpretasi yang selaras dengan kerangka teori. Menariknya, analisis tematik bukan hanya sekadar mengelompokkan data, tetapi juga membuka ruang refleksi kritis terhadap pengalaman informan. Dengan cara ini, hasil penelitian diharapkan mampu menghadirkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan camat dijalankan dalam praktik sehari-hari.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Empat Indikator

Pembahasan mengenai kepemimpinan di Kecamatan Cibeunying Kidul memperlihatkan bahwa keempat indikator utama telling, selling, participating, dan delegating saling melengkapi dalam membentuk corak kepemimpinan yang relatif efektif di tingkat kecamatan. Pada indikator telling, misalnya, konsistensi pimpinan dalam memberikan arahan dan melakukan pengawasan ketat tidak hanya menghasilkan kedisiplinan kerja, tetapi juga membentuk budaya kepatuhan aparatur terhadap aturan yang berlaku. Namun demikian, pola yang sangat instruksional ini berpotensi menimbulkan ketergantungan, terutama bila tidak diimbangi dengan ruang bagi bawahan untuk berinisiatif. Sementara itu, indikator selling menunjukkan sisi persuasif kepemimpinan, di mana motivasi dan bimbingan yang terus-menerus tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih positif, tetapi juga menumbuhkan keterikatan emosional antara pimpinan dan pegawai. Menariknya, hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata instruksional, melainkan juga bersifat relasional.

Lebih jauh, indikator participating memperlihatkan kecenderungan pimpinan untuk membuka ruang partisipasi aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Praktik semacam ini dapat dipahami sebagai bentuk “demokratisasi” birokrasi, yang secara tradisional kerap bersifat hierarkis, menjadi lebih inklusif dan komunikatif. Forum mingguan seperti rapat minggon menjadi bukti konkret bagaimana ruang partisipasi tersebut difasilitasi, sekaligus menjadi sarana evaluasi dan perencanaan bersama. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap program kerja, tetapi juga memperkecil jarak komunikasi antara atasan dan bawahan. Terakhir, indikator delegating menunjukkan adanya kepercayaan pimpinan dalam membagi tugas sesuai bidang dan kompetensi pegawai. Patut dicatat bahwa keberhasilan pendelegasian ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan kejelasan target kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keempat indikator tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan di Kecamatan Cibeunying Kidul berjalan relatif efektif, meskipun tetap diperlukan keseimbangan antara pengendalian, motivasi, partisipasi, dan pemberdayaan agar praktik birokrasi sehari-hari tidak terjebak pada pola yang kaku maupun timpang.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan efektivitas indikator telling sejalan dengan temuan Yukl (2013) yang menegaskan bahwa pemberian instruksi yang jelas dan pengawasan ketat merupakan elemen penting dalam kepemimpinan berorientasi tugas. Indikator selling yang menekankan aspek persuasif dan motivasi juga diperkuat oleh Bass dan Riggio (2006), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun komitmen bawahan melalui motivasi inspirasional. Lebih jauh, praktik participating yang diterapkan di Kecamatan Cibeunying Kidul konsisten dengan penelitian Dwiyanto (2015), yang menunjukkan bahwa pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan akuntabilitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sementara itu, indikator delegating sesuai dengan gagasan Hersey dan Blanchard (1988), yang menjelaskan bahwa pendelegasian tugas merupakan bagian dari kepemimpinan situasional yang menuntut kepercayaan pada kompetensi bawahan. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi empirik di tingkat kecamatan, tetapi juga memperkuat bukti teoretis bahwa efektivitas kepemimpinan publik sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyeimbangkan instruksi, motivasi, partisipasi, dan pendelegasian.

Hambatan dalam Penerapan Kepemimpinan Situasional

Tabel 1. Hambatan Kepemimpinan

No	Hambatan	Dampak	Keterangan
1	Kurangnya pemahaman	Terjadi kesalahpahaman	Pimpinan kurang

ARTIKEL

	pemimpin terhadap kebutuhan dan kompetensi bawahan	serta melemahkan hubungan kerja	memahami motivasi, komunikasi, serta potensi kerja pegawai
2	Tidak fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan menjadi kaku dan tidak adaptif	Pemimpin tidak mampu menyesuaikan gaya dengan kebutuhan pegawai
3	Komunikasi yang kurang efektif	Terjadi kesalahpahaman serta melemahkan hubungan kerja	Instruksi sering bersifat satu arah tanpa umpan balik
4	Ketidakpercayaan antara pemimpin dan bawahan	Menurunnya motivasi dan menghambat kerjasama tim	Rendahnya dukungan dan kepedulian timbal balik antara atasan dan bawahan

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel hambatan kepemimpinan yang telah disusun, tampak jelas bahwa persoalan utama yang dihadapi di Kecamatan Cibeunying Kidul tidak semata berkaitan dengan teknis administrasi, melainkan juga menyentuh ranah relasional antara pemimpin dan bawahan. Kurangnya pemahaman pemimpin terhadap kebutuhan serta kompetensi pegawai, misalnya, kerap membuat aparatur merasa kurang dihargai dan tidak mendapatkan dukungan yang memadai, sehingga motivasi kerja pun menurun. Patut dicatat, ketidakfleksibelan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya justru memperkuat hambatan tersebut, sebab birokrasi yang dinamis menuntut adaptasi yang lincah terhadap beragam karakter dan kebutuhan bawahan. Hambatan komunikasi yang kadang bersifat satu arah juga menambah kompleksitas, karena berpotensi menimbulkan kesalahpahaman sekaligus memperlemah koordinasi tim. Menariknya, rendahnya tingkat kepercayaan timbal balik baik dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya muncul sebagai hambatan paling mendasar, karena tanpa rasa saling percaya, kerjasama organisasi akan sulit terjalin dengan harmonis. Dengan demikian, analisis ini menggarisbawahi bahwa efektivitas kepemimpinan amat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu memadukan pemahaman, fleksibilitas, komunikasi, dan kepercayaan menjadi satu kesatuan yang saling menguatkan.

Hasil penelitian di Kecamatan Cibeunying Kidul menunjukkan bahwa keempat indikator kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* secara umum berjalan cukup efektif, meskipun masih dijumpai hambatan yang tidak bisa diabaikan, seperti komunikasi yang kurang terbuka dan rendahnya kepercayaan timbal balik. Namun demikian, temuan ini ternyata tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Robbins dan Judge (2019), yang berargumen bahwa gaya kepemimpinan instruksional (*telling*) cenderung mengekang kreativitas bawahan dan sulit bertahan dalam jangka panjang. Lebih jauh, menariknya, praktik *participating* di Kecamatan Cibeunying Kidul justru berjalan baik melalui forum rapat minggon yang rutin digelar, padahal House et al. (2004) sebelumnya menekankan bahwa partisipasi sering kali terhambat di birokrasi yang hierarkis. Patut dicatat pula, hasil penelitian Yukl (2013) menunjukkan bahwa delegasi hanya akan efektif jika bawahan memiliki kompetensi tinggi, sedangkan di kecamatan ini, delegasi tetap diberikan meski tingkat kompetensi pegawai tidak selalu merata. Dengan demikian, hasil studi ini tidak hanya mengonfirmasi sebagian temuan terdahulu, tetapi juga menghadirkan nuansa yang berbeda dan bahkan kontradiktif, sehingga memperkaya khazanah kajian mengenai kepemimpinan publik di level kecamatan.

Strategi Penanggulangan Hambatan Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah pegawai, strategi penanggulangan hambatan kepemimpinan di Kecamatan Cibeunying Kidul memperlihatkan penekanan pada dimensi relasional dan komunikatif antara pemimpin dan bawahan. Peningkatan pemahaman atas kebutuhan serta kompetensi pegawai, misalnya, tidak hanya dipandang sebagai mekanisme evaluasi rutin, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap potensi individu melalui proses *coaching* yang berkelanjutan. Namun demikian, strategi ini akan kehilangan efektivitasnya apabila tidak dibarengi dengan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keragaman karakter pegawai yang ada, sebab gaya yang terlalu kaku justru berpotensi memperkuat hambatan yang sudah teridentifikasi. Menariknya, aspek komunikasi muncul sebagai faktor yang sangat menentukan: interaksi dua arah yang disertai empati dan kejelasan pesan diyakini mampu meminimalkan kesalahpahaman serta menumbuhkan solidaritas kerja. Patut dicatat pula bahwa membangun kepercayaan menjadi fondasi penting, karena tanpa adanya transparansi, kepedulian, dan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, pola kepemimpinan yang adaptif dan inklusif hanya akan menjadi wacana semata. Dengan demikian, keempat strategi ini sejatinya tidak dapat dipisahkan satu sama lain, melainkan harus dijalankan secara sinergis agar benar-benar mampu menghasilkan kepemimpinan yang berdampak positif terhadap efektivitas organisasi di tingkat kecamatan.

Hasil penelitian yang menekankan pentingnya pemahaman pemimpin terhadap kebutuhan serta kompetensi bawahan tampaknya sejalan dengan temuan Yukl (2013), yang menekankan bahwa pemimpin efektif selalu menyesuaikan pendekatan mereka dengan kapasitas pengikutnya. Patut dicatat, strategi penyesuaian gaya kepemimpinan agar sesuai dengan keragaman karakter pegawai juga mendapat penguatan dari Hersey dan Blanchard (1988), yang melalui teori kepemimpinan situasional menegaskan fleksibilitas sebagai kunci keberhasilan. Menariknya, upaya memperkuat komunikasi dua arah yang disertai empati konsisten dengan penelitian Robbins dan Judge (2019), di mana komunikasi terbuka terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja sekaligus produktivitas pegawai. Lebih jauh, strategi membangun kepercayaan melalui transparansi dan kepedulian diperkuat oleh studi Dirks dan Ferrin (2002), yang menunjukkan bahwa kepercayaan timbal balik antara atasan dan bawahan mampu meningkatkan komitmen organisasi serta efektivitas kinerja tim. Dengan demikian, strategi yang diidentifikasi di Kecamatan Cibeunying Kidul bukan hanya bersandar pada temuan empiris lapangan, tetapi juga memperoleh legitimasi akademik dari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga memperkaya pemahaman mengenai pentingnya pemahaman, fleksibilitas, komunikasi, dan kepercayaan dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

E. SIMPULAN

Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan camat di Kecamatan Cibeunying Kidul secara umum dapat dikatakan cukup efektif, karena berhasil memadukan instruksi yang jelas (*telling*), motivasi persuasif (*selling*), ruang partisipasi bawahan (*participating*), serta pendelegasian tugas sesuai kapasitas individu (*delegating*). Menariknya, meskipun keempat pola tersebut berjalan relatif baik, masih ditemukan hambatan mendasar seperti komunikasi yang belum sepenuhnya terbuka dan kepercayaan timbal balik yang belum kokoh, yang pada akhirnya membatasi potensi kepemimpinan untuk berkembang lebih optimal. Hal ini sekaligus menegaskan bahwa kepemimpinan publik pada level kecamatan tidak berhenti pada rutinitas administratif semata, melainkan menjadi arena strategis untuk membangun tata kelola pemerintahan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan warga. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menilai kontribusi kepemimpinan lokal terhadap efektivitas birokrasi dapat dikatakan tercapai, sekaligus memberikan kontribusi baru berupa fokus empiris pada

praktik kepemimpinan di level kecamatan yang selama ini cenderung terabaikan dalam literatur.

Namun demikian, patut dicatat bahwa agar kepemimpinan lokal dapat berfungsi lebih optimal, para pemangku kebijakan dan praktisi di lapangan sebaiknya memperkuat pola komunikasi dua arah, meningkatkan kapasitas aparatur melalui pelatihan yang berkelanjutan, serta menumbuhkan budaya saling percaya antara atasan dan bawahan. Untuk penelitian selanjutnya, kajian komparatif lintas kecamatan atau pendekatan kuantitatif akan sangat membantu memperluas generalisasi temuan. Keterbatasan penelitian ini memang terletak pada fokus kasus tunggal, sehingga hasilnya masih memerlukan pengujian dalam konteks yang lebih luas. Dari sisi implikasi kebijakan, sudah saatnya pemerintah daerah merancang regulasi maupun dukungan kelembagaan yang mendorong praktik kepemimpinan adaptif, partisipatif, dan berbasis kepercayaan, agar birokrasi lokal benar-benar mampu menghadirkan pelayanan publik yang responsif, transparan, dan akuntabel.

REFERENSI

- Adrian syah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation. *Journal of Applied Management*, 18(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Changar, M., & Atan, T. (2021). The role of transformational and transactional leadership approaches on environmental and ethical aspects of CSR. *Sustainability*, 13(3), 1411. <https://doi.org/10.3390/su13031411>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. https://archive.org/details/managementoforga0000hers_o7p3
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/culture-leadership-and-organizations/book226013>
- Indiahono, D. (2021). Bureaucratic reform by building trust in citizens: Best practices from local online complaints. *Policy & Governance Review*, 5(2), 146–163. <https://doi.org/10.30589/pgr.v5i2.347>
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill. <https://archive.org/details/humanorganization0000unse>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://edge.sagepub.com/northouse7e>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4012002/>

-
- Shafi, M., Lei, Z., Xiaoting, S., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
https://www.researchgate.net/publication/323294985_Leadership_in_Organizations_8th_edition