# ARTIKEL

# GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

# GUBERNUR PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG PERIODE 2017-2022

**oleh:**

**Senja Nirwana**

**NPM. 199020024**



**DOKTOR ILMU SOSIAL**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG 2023**

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze and examine the Implementation of Situational Leadership Style of Governor Erzaldi Rusman Djohan in the Bangka Belitung Islands, to find out what obstacles and efforts are found in implementing the situational style in the Bangka Belitung Islands. This research method uses descriptive qualitative method with descriptive research. This research data collection using interviews, observation and documentation review. The key informants in this study were Erzaldi Rusman as the Governor, Ferry Mursyidan Baldan as the Minister of Land, Anis Baswedan as Minister of Education, Sugiyanto as the Head of the Education Office, and Ibnu Saleh as the Regional Secretary. To test the validity of the data, the data triangulation technique was carried out. Data analysis used is data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that Mr. Erzaldi Rusman was able to adapt to the situation that occurred both macro and micro and was able to recognize his government environment both externally and internally. The situational style obstacle faced in the Bangka Belitung Islands is the complexity in providing direction regarding areas that require more attention which have the potential for horizontal conflict and negative effects on a different side. Efforts related to situational leadership barriers by means of cooperation and involvement of related actors, both the community, private companies and the government, are urgently needed in an effort to design new economic alternatives.*

*Keywords: Accountability, Barriers, Situational Leadership Style*

# ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisa dan mengkaji Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung, untuk mengetahui hambatan dan upaya apa saja yang sekiranya ditemukan dalam pengimplementasian gaya situasional di Kepulauan Bangka Belitung. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan penelitian bersifat deskriptif. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan telaah dokumentasi. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Erzaldi Rusman selaku Gubernur, Ferry Mursyidan Baldan selaku Menteri Tanah, Anis Baswedan selaku Menteri Pendidikan Nasional, Sugiyanto selaku Kepala Dinas Pendidikan, dan Ibnu Saleh selaku Sekretaris Daerah. Untuk menguji keabasahan data maka dilakukan teknik triangulasi data. Analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pak Erzaldi Rusman mampu menyesuaikan dengan situasi yang terjadi baik secara makro maupun mikro dan mampu mengenal lingkungan pemerintahannya baik secara eksternal maupun internal.

Hambatan gaya situasional yang dihadapi di Kepulauan Bangka Belitung adalah kerumitan dalam pemberian arahan menyangkut bidang-bidang yang memerlukan atensi lebih yang berpotensi pada konflik horizontal dan efek negatif di suatu sisi berbeda. Upaya terkait hambatan kepemimpinan situasional dengan cara kerja sama dan keterlibatan aktor-aktor terkait baik itu masyarakat, perusahaan swasta maupun pemerintah sangat dibutuhkan dalam upaya merancangkan alternatif ekonomi baru.

Kata Kunci: Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan Situasional, Hambatan

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

#### Latar Belakang Penelitian

Fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi yang sangat menentukan adalah membangun sumber daya manusia serta pesatnya informasi melalui media komunikasi. Sejatinya, sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan pengolahan sumber daya alam. Manusia sebagai unsur terpenting, mutlak harus dikembangkan dalam menghadapi berbagai kepentingan demi tercapainya sebuah cita-cita dari pembangunan untuk mengentaskan kemiskinan serta kesenjangan sosial di Negeri Serumpun Sebalai sebutan untuk Provinsi Bangka Belitung.

Secara umum dapat dikatakan, bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain agar mau mencapai tujuan yang diinginkan sang pemimpin. Dalam ilmu manajemen, setidaknya dikenal empat model kepemimpinan, yaitu kepemimpinan situasional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Masing-masing tipe kepemimpinan memiliki kelemahan dan kelebihan.

Harus diakui, era reformasi menyulut semangat masyarakat Bangka Belitung mengajukan pemisahan diri dari Provinsi Sumatera Selatan untuk yang ketiga kalinya. Bangka Belitung saat itu baru memiliki (1) kotamadya yaitu: Pangkal pinang, dua (2) kabupaten yaitu: Kabupaten Bangka dan Kabupaten Belitung.

Gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku kepemimpinan dengan bawahan *(followers)* saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya, sehingga diharapkan dapat mendorong semangat kerja aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Pemimpin didefinisikan menurut kutipan Raven (dalam Supardo, 2018:4) adalah “Seseorang yang menduduki suatu posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri dan mencapai tujuannya”

Alasan dasar pemilihan locus dalam penelitian ini didasarkan bahwa kajian gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kebijakan publik untuk pengelolahan pemerintah daerah dalam mewujudkan efektifitas kegiatan pemerintahan pada aspek administrasi, aspek politik dan berkualitas. Kenyataan ini merupakan wujud permasalahan dalam organisasi pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang layak dikaji sesuai dengan disiplin ilmu Administrasi Publik yang berkaitan dengan seperti apa gaya kepemimipinan Gubernur, apa saja konsep-konsep kepemimpinannya, apa saja faktor pendukung dan penghambat untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

Berdasarkan, konsep, data empirik, pengalaman rincian permasalahan diatas maka penelitian tertarik untuk mengkaji lebih mendalam yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan pada pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui penelitian dengan judul**: “Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Periode 2017-2022”.**

#### Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Fokus penelitian diarahkan pada Gaya Kepemimpinan Situasional Erzaldi Rusman Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan dalam memimpin daerah untuk implementasi kebijakan dalam bingkai visi-misi, menjalin hubungan birokrasi, hubungan politik. Penelitian ini dilakukan pada Erzaldi Rusman. Gaya Kepemimpinan akan diteliti dengan Teori-teori Gaya kepemimpinan Situasional, peneliti harapkan bisa menjawab tantangan-tantangan pokok permasalahan yang ada saat ini. Oleh sebab itu Pemimpin (gubernur) sekarang harus bisa memperhatikan dan menjawab faktor-faktor yang menjadikan titik lemah dalam kepemimpinannya seperti : Visi dan Misi belum optimal terlaksana, harus menggali inovasi, membangun budaya kepercayaan dan tanggungjawab, pengembangan kinerja organisasi, menggali potensi yang ada dengan partisipasi masyarakat. Menjembatani hubungan birokrasi dan hubungan politik. Sehingga bisa diketahui gaya kepemimpinan situasional tepat diterapkan Erzaldi Rusman Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung periode 2017-2022.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung?
2. Hambatan apa saja yang sekiranya ditemukan dalam pengimplementasian gaya situasional di Kepulauan Bangka Belitung?
3. Upaya apa yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan gaya kepemimpinan situasional di Kepulauan Bangka Belitung?

#### Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa dan mengkaji Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung
2. Untuk menganalisa dan mengkaji hambatan apa saja yang sekiranya ditemukan dalam pengimplementasian gaya kepemimpinan situasional di Kepulauan Bangka Belitung
3. Untuk menganalisa dan mengkaji upaya apa yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan gaya kepemimpinan situasional di Kepulauan Bangka Belitung.

Adapun kegunaan penilitian yaitu dilihat dari manfaat teoritis, maka hasil penelitian ini dapat menemukan hal baru, memperkaya dan memperluas perbendaharaan konsep dalam bidang kajian ilmu administrasi publik terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional.

Sedangkan dilihat dari manfaat praktis, maka diharapkan dapat memberi pemikiran baru sebagai bahan alternatif dan pertimbangan dalam perumusan kebijakan pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#

# BAB II

**TINJAUAN PUSTAKA**

### Kajian Pustaka

Pembahasan kajian pustaka merupakan suatu kajian secara luas mengenai substansi dan konsep dari hasil empirik terdahulu yang digunakan untuk mendukung tulisan ini dengan pembahasan yang dihubungkan dengan sejumlah variabel.

#### Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran pustaka yang penulis lakukan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian penulis yaitu adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Wahyudin, Else Liliani (2020) dengan judul *Bogor Regents Leadership Style In Facing Covid-19 Pandemic: Critical Discourse Analysis*. Objek penelitian ini adalah karakter dan gaya kepemimpinan wanita Bupati Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa media memberikan gambaran tentang karakter Bupati Bogor dalam menghadapi Covid-19, yaitu sebagai pemimpin yang responsif, kreatif, disiplin dan tegas, analitis, peduli, dan antisipatif. Berdasarkan karakter yang digambarkan oleh media, gaya kepemimpinannya adalah gaya kepemimpinan transformasional.
2. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Mursidi1a, Hervina Nurullita, Nafiatur Rizki (2021) yang berjudul *Leadership of The Regent Abdullah Azwar Anas in Developing and Advancing the District of Banyuwangi*. Topik masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Upaya Bupati Abdullah Azwar Anas dalam mengembangkan Kabupaten Banyuwangi pada era 2010-2015, (2) kemajuan yang telah dicapai oleh Bupati Abdullah Azwar Anas di Banyuwangi dalam bidang pendidikan dan pariwisata, (3) dampak dari keberhasilan kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode historis dengan teknik pengumpulan data heuristik, sumber kritik, interpretasi, dan historiografi. Teori yang digunakan dalam menganalisis penelitian ini adalah perilaku teori dan Teori Kontingensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) upaya Anas dalam mengembangkan Kabupaten Banyuwangi pada era 2010-2015 adalah mewujudkan visi dan misi agar tujuan dan tujuan pencapaian Kabupaten Banyuwangi dapat terstruktur dengan baik, (2) kemajuan yang telah diperoleh dari kepemimpinan Bupati Anas di bidang pendidikan dan pariwisata merupakan peningkatan prestasi dari kepemimpinan sebelumnya, (3) dampak keberhasilan terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Banyuwangi, terlihat dari menurunnya angka kemiskinan di Banyuwangi dan pendapatan perkapita masyarakat Banyuwangi terus meningkat.

1. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh E. Hasanah, Iim Wasliman, Sutaryat Trianmansyah, Husen Saeful Ihsan (2022) dengan judul “*Implementation of Situational Leadership Stylehead of Madrasah Aliyahin Improving Teacher Performance Quality”*. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah MA dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah MA telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan menjelaskan dan mengarahkan, menawarkan atau memberi instruksi, melibatkan, mendelegasikan tugas dan kewajiban yang diketahui dari tujuan, substansi, proses, dan hasil.

1. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Felix Anthony (2019) yang berjudul *“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional PT. Futurefood Wahana Industry”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik penetapan informan dalam penelitian ini berdasarkan aktivitas kerja bawahan yang paling sering
2. berkomunikasi secara langsung dengan pemimpin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meng-gunakan wawancara semi-terstruktur, angket RSSM dan angket LEAD. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dalam PT Futurefood Wahana Industri adalah *Delegating*, yang digunakan untuk memimpin bawahan dengan tingkat kesiapan sangat tinggi (R4), tingkat kesiapan tinggi (R3), dan tingkat kesiapan sedang (R2).
3. Pemimpin memperoleh skor adaptabilitas yang rendah sehingga pemimpin perlu pengembangan diri dalam hal kemampuan mengenal kesiapan tugas dan menggunakan perilaku yang tepat diterapkan kepada bawahan.
4. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sitti Hadidjah (2019) yang berjudul *“Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Badan Litbang Provinsi Sulawesi Tengah berhasil.
5. Selanjutnya, dalam mendapatkan keberhasilan, gaya yang digunakan oleh kepala penelitian Provinsi dan Pembinaan Dinas Pusat yang partisipatif dalam melaksanakan tanggung jawab kepemimpinannya.
6. Selain itu, penelitian ini sejalan dengan penelitian Nelly Azia (2021) dengan judul *“Analisis Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Anies Baswedan, Sebagai Gubernur DKI Jakarta”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan beserta kelemahan dan kelebihan gaya kepemimpinan dari Anies Baswedan selaku Gubernur DKI Jakarta. Maka dari itu penelitian ini dapat membantu untuk mengevaluasi program-progam dari kebijakan yang dilakukan oleh Anies Baswedan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Anies Baswedan merupakan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan karismatik, dimana beliau membiarkan anggota serta penduduk untuk turut serta dalam memajukan daerahnya. Beliau juga mempertimbangkan pendapat dari penduduk, serta mengupayakan agar visi misinya dapat terlaksanakan dengan baik.
7. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Puji Rahmawati (2021) yang berjudul *“Analisis Gaya Kepemimpinan Ganjar Pranowo, Gubernur Milenial”*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan sosok pemimpin di Jawa Tengah di era modern, yang mampu mendatangkan pengaruh terhadap perkembangan dibidang ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Serta, menganalisa gaya kepemimpinan Ganjar Pranowo sebagai gubernur Jawa Tengah, bukti kerja nyata selama memimpin, hingga kelebihan dan kelemahan dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan Ganjar berbeda dengan birokratlainnya. Gaya milenial dan pemanfaatan teknologi informasi mampu menjadikan Jawa Tengah sebagai provinsi yang terus berkembang dan maju. Gaya kepemimpinan Ganjar Pranowo yang milenial tidak seperti biasa. Gaya tersebut jarang dilakukan pejabat sebelumnya. Ganjar Pranowo mempunyai gaya kepemimpinan melalui pendekatan dengan masyarakat sekitar baik secara langsung maupun melalui media sosial. Beliau menggunakan media sosial intagram tidak hanya untuk komunikasi dengan masyarakat, tetapi juga sebagai reformasi birokrasi dan kontrol manajemen.
8. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suci Nurrahma Kuswati (2021) yang berjudul “*Analysis of the Leadership Style of the Head of the Library (Case Study of UPT Bung Karno Library Blitar)”*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan desain kualitatif. Data yang dihasilkan dari metode penelitian jenis ini biasanya berupa deskripif kata-kata tertulis maupun lisan dari orang orang maupun perilaku yan dapat diamati. Data-data diperoleh dari observasi, wawancara dan studi pustaka. Kepala UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno dalam melaksanakan kepemimpinannya menggunakan cara kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan demokratis dapat dilihat dari cara Kepala UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno dalam pengambilan keputusan dimana pegawai di lingkungan kerja UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno diberikan kesempatan untuk memberikan sumbangsih pemikiran dan gagasan. Selain itu juga dalam pemenuhan kebutuhan pegawai, keterlibatan dengan pegawai, komunikasi dengan pegawai, pemberian reward atau penghargaan, serta pengambilan keputusan merupakan karakteristik dari gaya kepemimpinan dalam teori perilaku.

1. Penelitian ini sejalan dengan penelitian John Yaw Akparep, Enock Jengre, Alisa Afusah Afusah Mogre (2019) yang berjudul *“The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana”.* Studi ini menetapkan bahwa TKDA sebagian besar menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam operasinya. Ia juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dipraktikkan memiliki pengaruh yang cukup besar pada operasi dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi TKDA. Karena kekuatan organisasi banyak bertumpu pada gaya kepemimpinan demokratis, direkomendasikan agar manajemen organisasi menerapkan lebih banyak dari itu dan mencampurnya dengan gaya kepemimpinan lain jika diperlukan agar organisasi menjadi lebih kuat dalam industrinya.
2. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Guruh Kusuma Wardhana (2014) dengan judul *“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Yang Sesuai Untuk Karyawan Marketing di Master 21 Indonesia”*. Penelitian bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan sekarang, yang diharapkan dan yang sesuai untuk diterapkan kepada karyawan marketing di Master 21 Indonesia, yaitu salah satu property agent di Indonesia. Kepemimpinan bertujuan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, oleh sebab itu gaya kepemimpinan seseorang pemimpin di sebuah perusahan/organisasi merupakan suatu hal yang perlu untuk di pelajari dan menarik untuk diteliti. Metodelogy penelitian kuantitatif. Hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional intruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi yang sekarang dan yang diharapkan oleh karyawan Marketing 21 Indonesia berada dalam kategori sesuai. Berdasarkan Importance Performance Analysis (IPA) gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di Master 21 Indonesia adalah gaya kepemimpinan intruksi dan gaya kepemimpinan partisipasi. Relevansi dengan penelitian peneliti adalah Gaya kepemimpinan Situasional, namun dari lokus dan Focus berbeda makan penelitian peneliti adalah orisinil.
3. Penelitian oleh Supriyatna (2012) dengan judul *“Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi”*. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Besar pengaruhnya dan signifikan terhadap efektifitas organisasi pada Dinas Daerah Kota Bekasi yaitu sebesar 73,1 % sedangkan eselonnya 26,9%. Hal ini mengandung makna bahwa sebenarnya gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap efiktifitas organisasi, namun karena selama ini belum berjalan dengan baik pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, maka pengaruhnya terhadap efektifitas organisasi pun belum optimal dan masih rendah. Relevansi penelitian Supriyatna dengan penelitian yang dilahirkan peneliti adalah adanya penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan situasional, yang menurut istilah yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Substansi yang dapat diambil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional dianggap penting dan pada umumnya sudah dikenal oleh aparatur pemerintah, namun dalam aplikasinya memerlukan pencerahan, sehingga gaya kepemimpinan situasional ini dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Perbedaan dari penelitian adalah dalam penelitian. Peneliti menggali dengan hubungan birokrasi yang dibangun dengan sub focus hubungan politik. Di samping itu lokus penelitiannya pun berbeda sehingga peneliti beranggapan penelitian yang dilakukan peneliti bersifat orisinil.
4. Penelitian oleh Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube (2015) yang berjudul “*A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*”. Penelitian ini dilatar belakangi oleh pemikiran bahwa tak ada bangsa tumbuh lebih jauh dari kualitas pendidikan pemimpin. Tujuan perdebatan teoritis ini adalah untuk menguji konteks yang lebih luas dari gaya kepemimpinan dan efektifitas dalam meningkatkan pendidikan manajemen. Artikel ini menyimpulkan bahwa keberhasilan yang pasti jika penerapan gaya kepemimpinan, prinsip-prinsip dan metode benar dan sepenuhnya diterapkan didalam ilmu manajemen (manajemen pendidikan) karena kualitas pendidikan kepemimpinan menawarkan kesempatan besar untuk lebih menyempurnakan kebijakan, kepemimpinan dan pendidikan manajemen dan praktek dengan menerima dan memanfaatkan dasar prinsip dan gaya kepemimpinan.

####

#### Gaya Kepemimpinan Situasional

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan *(leadership style).* Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahanya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri, dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya.

Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab, dan mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan tergantung kepada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin. Menurut Thoha dalam Rivai (2016) Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Hersey dan Blanchard (2019:185) “Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu”. Menurut Wahjono (2020:289) “Model kepemimpinan situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel”. Menurut Thoha (2019: 315) “Gaya kepemimpinan situasional adalah kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu”.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian. Suksesnya seorang pimpinan tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada.

####

#### Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Dalam hubungannya dengan prilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2019:65) yakni : prilaku mengarahkan atau prilaku mendukung.

1. Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang saharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
2. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti dibawah ini sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha, (2019:65).

Empat gaya dasar kepimimpinan situasional dapat digambarkan sebagai berikut :

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu merekatentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikutu dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta ide-ide dan saran-saran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Partisifasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mmendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya.

Gaya 4 (G4), perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melakasanakan pengontrolan atas tugastugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakina untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut diatas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

# BAB III

**OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Menurut Sugiyono (2017:144) pengertian objek penelitian adalah sebagi berikut: “Objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal objektif, valid, dan realiable tentang suatu hal (variabel tertentu)”. Objek penelitian ini adalah Erzaldi Rusman Djohan selaku Gubernur di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif menurut Miles and Huberman (2020) metode kualitatif bertujuan untuk mengungkap berbagai keunikan yang terdapat dalam individu, kelompok, masyarakat, dan/atau organisasi dalam kehidupan sehari-hari secara menyeluruh, rinci, dalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat penelitian, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses daripada hasil serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian. Dipilihnya pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada alasan bahwa permasalahan yang dikaji di dalam penelitian ini yaitu Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung. Di samping itu, pendekatan kualitatif lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi dan situasi yang berubah-ubah selama penelitian berlangsung (Moleong 2018:10).

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan pengumpulan data triangulasi dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.penelitian juga berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan. Pada tahap pertama penelitian kualitatif mendeskripsikan apa saja yang dilihat, di dengarkan, dan ditanyakan tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung, Hambatan apa saja yang sekiranya ditemukan dalam pengimplementasian gaya situasional di Kepulauan Bangka Belitung, dan Upaya apa yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan gaya kepemimpinan situasional di Kepulauan Bangka Belitung yang nantinya akan didapatkan beberapa informasi dengan deskripsi data yang cukup banyak, dan bervariasi, dan belum tersusun. Pada tahap kedua mereduksi berbagai informasi yang diperoleh pada saat tahap pertama untuk memfokuskan implementasi gaya kepemimpinan Situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung, dan memilah data yang menarik, penting serta berguna

kemudian data tersebut dikelompokan pada katagori yang telah ditetapkan sebagai fokus. Tahapan ketiga yaitu tahapan seleksi dengan mengurai data yang lebih fokus yang telah diolah menjadi lebih rinci.

Pemilihan metode dengan pengumpulan dan penyusunan data dari informan yang diambil selama penelitian berlangsung. Diolah serta dianalisis dengan menggunakan teori-teori yang berhubungan dan dapat diperoleh kejelasan mengenai objek yang sedang diteliti kemudian dapat diambil kesimpulan untuk dijadikan bahan evaluasi serta saran terhadap gambaran objek penelitian.

Metode deskriptif bersifat menjabarkan, menguatkan dan menafsirkan kondisi peristiwa, proses yang sedang terjadi dalam konteks permasalahan. Diawali dengan pengumpulan data, analisis data dan penarikan kesimpulan sehingga memberi gambaran yang jelas mengenai implementasi gaya kepemimpinan situasional Gubernur Erzaldi Rusman Djohan di Kepulauan Bangka Belitung.

Ada empat orang informan dalam penelitian ini yaitu, Erzaldi Rusman sebagai Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Ferry Mursyidan Baldan sebagai Menteri Pertanahan, Sugiyanto sebagai Kepala Dinas Pendidikan, dan Ibnu Saleh sebagai Sekretaris Daerah.

#

# BAB IV

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### Hasil Penelitian

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (disingkat Babel) adalah sebuah [provinsi](http://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_provinsi_Indonesia) di [Indonesia](http://id.wikipedia.org/wiki/Indonesia) yang terdiri dari dua pulau utama yaitu [Pulau Bangka](http://id.wikipedia.org/wiki/Pulau_Bangka) dan [Pulau Belitung](http://id.wikipedia.org/wiki/Pulau_Belitung) serta pulau-pulau kecil seperti P. Lepar, P. Pongok, P. Mendanau dan P. Selat Nasik, total pulau yang telah bernama berjumlah 470 buah dan yang berpenghuni hanya 50 pulau. Bangka Belitung terletak di bagian timur Pulau [Sumatera,](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumatera) dekat dengan Provinsi [Sumatera Selatan](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumatera_Selatan). Bangka Belitung dikenal sebagai daerah penghasil timah, memiliki pantai yang indah dan kerukunan antar etnis. Ibu kota provinsi ini ialah [Pangkalpinang](http://id.wikipedia.org/wiki/Pangkalpinang). [Selat Bangka](http://id.wikipedia.org/wiki/Selat_Bangka) memisahkan Pulau Sumatera dan Pulau Bangka, sedangkan Selat [Gaspar](http://id.wikipedia.org/wiki/Gaspar) memisahkan Pulau Bangka dan Pulau Belitung. Di bagian utara provinsi ini terdapat [Laut Cina Selatan,](http://id.wikipedia.org/wiki/Laut_Cina_Selatan) bagian selatan adalah [Laut Jawa](http://id.wikipedia.org/wiki/Laut_Jawa) dan Pulau [Kalimantan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kalimantan) di bagian timur yang dipisahkan dari Pulau Belitung oleh [Selat Karimata](http://id.wikipedia.org/wiki/Selat_Karimata).

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebelumnya adalah bagian dari [Sumatera Selatan,](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumatera_Selatan) namun menjadi provinsi sendiri bersama [Banten](http://id.wikipedia.org/wiki/Banten) dan [Gorontalo](http://id.wikipedia.org/wiki/Gorontalo) pada tahun [2000.](http://id.wikipedia.org/wiki/2000) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 Tentang Pembentukan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tanggal 21 November 2000 yang terdiri dari

Kabupaten Bangka, Kabupaten Belitung dan Kota Pangkalpinang. Pada tahun 2003 berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tanggal 23 Januari 2003 dilakukan pemekaran wilayah dengan penambahan 4 kabupaten yaitu Bangka Barat, Bangka Tengah, Bangka Selatan dan Belitung Timur. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan pemekaran wilayah dari Provinsi [Sumatera Selatan](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumatera_Selatan). Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terbagi atas tujuh daerah tingkat dua, yaitu [Kabupaten Bangka](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bangka) (ibukota: Sungailiat), [Kabupaten Belitung](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Belitung) (Ibukota: Tanjungpandan, [Kabupaten Bangka Barat](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bangka_Barat) (ibukota: Mentok), [Kabupaten Bangka](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bangka_Tengah) [Tengah](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bangka_Tengah) (ibukota: Koba), [Kabupaten Bangka Selatan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bangka_Selatan) (ibukota: Toboali), [Kabupaten Belitung Timur](http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Belitung_Timur) (ibukota: Manggar), serta [Kota Pangkal Pinang](http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pangkal_Pinang): merupakan ibukota Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Jumlah penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada tahun 2010 (SP2010) sebesar 1.223.296 jiwa menunjukkan peningkatan 36,06 persen dari tahun 2000, dengan jumlah penduduk sebesar 899.095 jiwa (hasil Sensus Penduduk 2000). Penduduk Bangka Belitung disebut orang Melayu Bangka-Belitung. Jumlah penduduk laki-laki pada tahun 2010 sebanyak 635.094 jiwa dan penduduk perempuan sebanyak 588.202 jiwa.

Adapun tingkat kepadatan penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mencapai 74 orang per km2, apabila dilihat menurut kabupaten/kota, Kota Pangkalpinang memiliki tingkat kepadatan tertinggi yaitu sebesar 1.471 orang per km2 dan Kabupaten Belitung Timur memiliki tingkat kepadatan terendah yaitu 42 orang per km2.

#### Gaya Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, dalam (Thoha, 2007:318), maka yang menjadi fokus penelitian untuk melihat gaya kepemimpinan situasional Erzaldi Rusman Djohan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kepulauan Bangka Belitung adalah Gaya intruksi (telling), Gaya konsultasi (selling), Gaya partisipasi (participating) dan Gaya delegasi (delegating).

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 (G2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada Gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikat dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Beberapa gaya kepemimpinan yaitu, **Gaya Instruksi** merupakan suatu gaya pemimpin untuk menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang tingkat kamatangannya rendah artinya baik tingkat kemauan maupun kemampuan yang dimiliki bawahan atau pengikut potensial tersebut rendah.

Gaya instruksi yang dilakukan gubernur Kepulauan Bangka Belitung periode 2017-2022 dalam penyelengaraan pemerintahan, sesuai dengan hasil wawancara yang saya lakukan bahwa dalam menginstruksikan sebuah tugas Gubernur, sangat baik dilihat dari cara mengarahkan sebuah tugas kepada bawahannya yang cukup jelas untuk di mengerti, dan tidak bertele-tele dalam menyampaikan arahan, sasaran terarah, waktu yang terukur, dan fungsi kontrol berjalan.

Berikut salah satu contoh gaya instruksi yang dilakukan Gubernur.Erzaldi Rusman saat rapat kepada Dinas Pertanian dan Peternakan Bangka Belitung dalam menghadapi situasi pupuk tidak ada dan kelangkaan di pasaran. Gubernur menginstruksikan dengan jelas semua kepala dinas yang terkait diharus mengadakan rapat di lapangan untuk menampung aspirasi masyarakat dan mengefisiensi waktu dengan melakukan kerjasama dengan Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi pertanian.

Berdasarkan contoh-contoh gaya kepemimpinan instruksi (telling) diatas dapat disimpulkan jika gaya instruksi yang dimiliki gubernur cukup dominan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dengan gubernur sendiri dalam memberikan perintah kerja kepada bawahannya di Kepulauan Bangka Belitung yaitu merasa selalu memberikan perintah yang tegas, lugas dan detail.

Selanjutnya **Gaya Konsultasi,** yaitu suatu gaya pemimpin dalam menyikapi bawahan yang tingkat kematangannya rendah ke sedang. Tingkat kematangan yang demikian diindikasikan oleh tingkat kemauan untuk melaksanakan tugas sudah ada namun tingkat kemampuannya belum ada, artinya bawahan atau

pengikut potensial tersebut baru memiliki semangat atau kemauan belum dibarengi oleh bagaimana cara melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar.

Dalam hal ini, sebagai gubernur, Erzaldi Rusman menurut pendapat dari para pimpinan dalam menjalankan roda pemerintah selalu berkoordinasi dengan wakil gubernur, sekda, dan para SKPD yang telah termuat dalam visi misi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, gubernur selalu menjadi koordinator yang baik, maksudnya setiap ada tugas yang harus dilaksanakan bersama antara pimpinan daerah seperti : menghadapi pelaksanaan hajatan nasional (Pemilu Legislatif, Pemilihan Presiden) hari besar perayaan keagamaan, masalah kebakaran hutan, bencana alam, aksi anarkis (demo) isu-isu keagamaan, isu-isu politik selalu memberi ruang kepada setiap institusi terkait untuk menyampaikan saran dan pendapat masing-masing berdasarkan tupoksi untuk didiskusikan bersama sebelum diputuskan menjadi bahan acuan dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Berikut merupakan salah satu gaya konsultasi yang dilakukan Gubernur.Erzaldi saat berdiskusi dengan jajaranya dan masyarakat sekitar untuk membentuk sinergi antara pemerintah daerah dengan pemerintah pusat dan didukung oleh partisipasi masyarakat melalui pelebaran jalan dari bandara menuju Kecamatan Namang. Dalam konteks ini masyarakat bersedia dengan proses penggusuran 1-2 m halamannya demi pelebaran jalan yang menjadi program pemerintah daerah untuk menunjang pembangunan.

Berdasarkan wawancara dengan pak gubernur, gaya konsultasi (selling) dalam menyediakan instruksi kerja yang jelas bagi bawahannya di pemerintahan

Kepulauan Bangka Belitung, yaitu dengan selalu berupaya menyediakan instruksi kerja yang jelas dan terperinci. Instruksi kerja yang jelas tentunya penting guna

mempermudah pemahaman para pegawai akan tugas yang diberikan. Pak gubernur mengakui selalu memberikan kesempatan bagi bawahan didalam

mengemukakan pendapat sesuai dengan kapasitas keilmuannya masing-masing, dan berupaya memberikan dorongan atau motivasi terbaik bagi bawahannya, agar mereka bisa memberikan kinerja terbaik bagi pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berikutya, **Gaya Partisipasi,** yartu suatu gaya pemimpin dalam menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi. Tingkat kematangan yang demikian diindikasikan oleh tingkat

kemampuannya sudah ada tetapi tingkat kemauannya tidak ada atau boleh juga disebut tidak yakin dapat mengemban tugas dan tanggung jawab.

Gaya partisipasi pemimpin adalah bentuk upaya pemimpin mengajak para pegawai turut serta datam penyelesaian berbagai tugas. Gaya ini dikembangkan kepada para pegawai yang telah memiliki kemampuan, tetapi kemauan mereka masih rendah yang kemungkinan disebabkan tingkat keyakinan dirinya belum muncul. Tugas pemimpin untuk menumbuhkan keyakinan bahwa para pegawai marnpu awab menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Hasil temuan penelitian di lapangan, baik bedasarkan hasil wawancara para asisten daerah dan kepala dinas maupun pengamatan peneliti, gaya partisipasi pemimpin ini sudah dilaksanakan dengan baik. Contoh dalam hal pelaksanaan suatu kegiatan, istilah dulu adalah proyek, disusun struktur tugasnya dimana

kepala bidang dinas sebagai penanggung jawab anggaran, kepala bidang bertindak sebagai pejabat pembuat dan kepala seksi sebagai pejabat pelaksana teknis kegiatan. Dalam kepala dinas mempercayakan keberhasilan kegiatan tersebut kepada kepala bidang dan kepara seksi.

Gaya partisipasi yang dilakukan Gubernur periode 2017-2022 dalam penyelenggaraan pemerintahan, sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan, bahwa dalam menyepakati sebuah tugas yang akan dibuat oleh

bawahan, maka bawahanlah yang memiliki kontrol lebih dari pada pak gubernur.

Apalagi menyangkut partisipasi tugas dengan para bawahan, Gubernur hanya meminta masukan-masukan yang pantas untuk dikerjakan karena gubernur tugasnya menyetujui atau menanyakan kepada bawahan boleh tidaknya suatu kegiatan yang akan dilakukan dan ketika bertugas bawahan mengerjakan sesuai apa yang menjadi visi dan misi pemerintahan Bangka Belitung.

Bentuk program kemasyarakatan untuk menjalankan visi misi yang tertuang dalam imtak kepada setiap kepala keluarga, diwajibkan anak-anak mereka untuk melakukan Magrib Mengaji, sebanyak 30 orang manula yang berasal dari Simpang Jongkong Kelurahan Simpang Perlang Kecamatan Koba, mengikuti khataman Iqro. Hal ini mendapati apresiasi Gubernur Bangka Belitung Erzaldi Rusman. Kemudian gubernur mengatakan ia akan ikut mengaji di TPA manula ini, tetapi jadwalnya tidak bisa dipastikan. Setiap minggu pertama acara kopi morning. Dan acara-acara adat dan budaya yang ada di Bangka Belitung Erzaldi selalu menghadiri.

Terakhir, **Gaya Delegasi,** yaitu gaya pemimpin dalarn menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Tingkat kematangan yang demikian diindikasikan dengan kemauan atau keyakinan dan kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan tinggi, pemimpin mengembangkan gaya delegasi pernimpin, yaitu pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan tanpa harus memberikan arahan, bimbingan dan komunikasi lagi.

Berdasarkan hasil pengunpulan data yang mengacu pada angket, pengaruh gaya delegasi pemimpin terhadap efektivitas organisasi masih rendah. Gambaran tersebut menunjukkan gaya delegasi pemimpin adalah yang terkecil memberikan kontribusi kepada gaya kepemimpinan situasional untuk mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Daerah Bangka Belitung.

Di Bangka Belitung gaya delegasi pemimpin ini sejauh yang peneliti amati, dilaksanakan, namun belum signifikan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan uraian ke empat gaya dalam gaya kepemimpinan situasional dapat diketahui gaya mana yang sudah dilaksanakan dengan optimal dan mana belum optimal. Secara total gaya kepemimpinan situasional efektivitas organisasi pada Dinas Daerah Bangka Belitung sudah cukup besar dan asumsi peneliti akan lebih lagi terhadap efektivitas organisasi bila diterapkan secara optimal. Seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya delegasi akan berjalan baik apabila bawahan sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatif bawahan itu sendiri.

Gaya delegasi yang dilakukan Gubernur periode 2017-2022 dalam penyelengaraan pemerintahan, sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan, bahwa dari setiap tugas yang didelegasikan gubernur kepada bawahan sebelum mendelegasikan tugas terlebih dahulu ada arahan-arahan dari gubernur sebelum menugaskannya kepada bawahannya, dan jarang gubernur mengintervensi lebih karena tugasnya hanya mengontrol apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak apa yang bawahannya kerjakan. Gubernur cukup baik mendelegasikan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bawahannya, serta memberikan keluasan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.

Erzaldi Rusman sebagai penggerak terhadap sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia dalam melaksanakan tugasnya mau tidak mau akan mengadakan serangkaian interaksi dengan orang-orang yang ada dalam organisasi pemerintahannya, khususnya dengan unsur kepala dinas, kepala badan, staf-staf yang ada di pemerintahan Provinsi Bangka Belitung, baik dalam menyampaikan perintah, ajakan, memberikan petunjuk, bimbingan dan pengawasan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pak gubernur sendiri bahwasanya ketika mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan di pemerintahan Kepulauan Bangka Belitung, akan memastikan bahwa pekerjaan tersebut memang pantas dan bisa dilakukan oleh orang yang bersangkutan. “Proses delegasi tetap penting dilakukan karena tentunya tidak semua hal bisa saya tangani dengan langsung. Beliau percaya bahwa setiap orang itu memiliki kelebihan dan kekurangannya masing masing. Oleh karena itu, saya akan memberikan tanggung jawab kepada bawahan sesuai dengan kapasitas pendidikannya, pengalamannya dan kemampuannya,” ucap Erzaldi.

Banyak hal yang sifatnya teknis yang dipercayakan kepada orang yang memang mumpuni. Beliau mengatakan bahwa di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini terdapat banyak orang yang profesional dan mumpuni di bidangnya masing-masing. Untuk hal-hal yang bersifat teknis diwakilkan kepada bawahan yang memiliki kemampuan teknis tersebut dengan baik.

#### Hambatan Gaya Kepemimpinan Situasional

Setidaknya terdapat tiga hambatan yang dapat mengganggu gaya kepemimpinan situasional di pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Ketiga hambatan tersebut berkaitan dengan, pertama hambatan pertambangan, ekonomi dan lingkungan. Kedua, hambatan kesehatan dan pariwisata, serta terakhir, hambatan pendidikan dan sumber daya manusia (SDM).

Penjelasan untuk hambatan yang pertama, Bangka Belitung merupakan pulau di Indonesia yang terkenal dengan kelimpahan sumber daya alam berupa timah, yang tentu melahirkan problematika terkait aktivitas pertambangan yang tidak pernah usai. Sebagai penduduk yang tinggal di tanah yang dianugerahi mineral berupa biji timah ini menjadikan masyarakat di Bangka Belitung akrab sekali dengan aktivitas pertambangan. Pertambangan timah menjadi sektor utama penyokong perekonomian di Bangka Belitung, namun demikian banyaknya problematika yang muncul dengan adanya aktivitas pertambangan membuat aktivitas ini perlu dipertanyakan kembali tentang keberlanjutan ke depannya.

Sedangkan hambatan dari kesehatan dan pariwisata, seperti diketahui Bangka Belitung sempat mengalami lonjakan angka kasus Covid-19 yang sangat drastis, khususnya di Pangkalpinang. Jumlah penderita Covid-19 di Kepulauan Bangka Belitung pada saat itu terus bertambah disebabkan tingginya mobilitas warga di tempat umum atau fasilitas publik. Mobilitas tersebut tidak dibarengi dengan pelaksanaan protokol kesehatan (Prokes) yang ketat.

Pandemi Covid 19 berdampak juga pada sektor wisata dan dirasakan oleh sejumlah industri pariwisata di Pulau Belitung atau Belitong, Kepulauan Bangka Belitung. Belitung memiliki keindahan wisata yang tak diragukan lagi, baik dari keindahan alam maupun fauna. Di Belitung, selain gugus pantainya, ada juga bebatuan yang unik sehingga Belitung ditetapkan oleh UNESCO sebagai Global Geopark. saat Covid 19.

Sementara persoalan pendidikan di Babel saat ini masih terkait hambatan mutu, ketersedian Infrastruktur, keterjangkauan sekolah dan angka partisipasi kasar atau ajakan orang tua untuk anaknya sekolah hingga setingi-tingginya. Selain itu, persoalan keterjangkauan sekolah dengan anak didiknya, dan juga sebaliknya menjadi komponen dalam upaya meningkatkan pendidikan di Bangka Belitung.

#### Upaya Penyelesaian Masalah

Dalam hal mengatasai permasalahan pertambangan, ekonomi dan lingkungan, maka diperlukan adanya alternatif ekonomi baru pasca tambang di Pulau Bangka dan Belitung, yaitu terdapat beberapa alternatif yang memiliki prospek baik untuk kedepannya seperti industri kelapa sawit serta agrobisnis lain seperti perkebunan alpukat dengan varietas unggulan dan lain sebagainya. Untuk saat ini industri kelapa sawit menjadi kandidat terkuat untuk menjadi alternatif ekonomi baru pasca tambang, selain memiliki prospek yang sangat baik ke depannya dikarenakan Indonesia saat ini menjadi produsen minyak kelapa sawit terbesar di dunia sehingga permintaan terhadap produksi kelapa sawit akan semakin meningkat, industri ini dinilai tidak begitu riskan atau begitu beresiko baik terhadap aspek ekologi, politik maupun sosial dan masih dapat dikendalikan agar tidak melahirkan konflik dan kontroversi layaknya ekonomi pertimahan.

Selain itu, pemerintah daerah dan pusat harus bersinergi dengan masyarakat demi mengatasi berbagai persoalan yang timbul akibat dari penambangan timah, salah satu jalan keluar yang menurut penulis cukup ampuh adalah pariwisata. Pariwisata adalah satu dari sekian banyak program pemerintah yang menjadi program utama untuk penunjang ekonomi negara bertahun-tahun yang akan datang. Pemerintah pusat, bersama KEMENPAR memberlakukan bebas visa (*free visa*) untuk 75 negara.

Untuk permasalahan lingkungan, gubernur melakukan ekoturisme, ekoturisme dirasa cocok dengan kondisi alam Bangka Belitung yang sudah cukup rusak seperti yang telah dipaparkan di atas, karena selain sebagai bentuk daya tarik pariwisata, ekoturisme juga mampu melestarikan alam. Menurut WWF ekoturisme dapat memberi pendapatan besar untuk taman- taman nasional dan cagar alam, kesempatan kerja yang lebih luas bagi masyarakat yang bermukim di sekitarnya, menjadi ajang penyuluhan tentang lingkungan hidup kepada turis-turis.

Terkait permasalahan kesehatan dan pariwisata, sejak awal Covid-19 ditetapkan sebagai bencana nasional, Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung di bawah kepemimpinan Erzaldi Rusman bergerak cepat dalam melaksanakan berbagai kegiatan pencegahan, sebut saja penyemprotan desinfektan yang dilakukan di hampir semua tempat umum di Provinsi Bangka Belitung. Erzaldi juga segera memerintahkan jajarannya untuk memperketat jalur masuk serta menyiapkan ruang isolasi bahkan sejak nol kasus Covid-19.

Kepemimpinan situasional Erzaldi rupanya terbukti membuahkan hasil. Pada Juli 2020, Presiden Joko Widodo menobatkan Bangka Belitung sebagai provinsi dengan penanganan Covid-19 terbaik kedua karena Bangka Belitung secara keseluruhan dinyatakan sebagai zona hijau dengan tingkat kesembuhan yang sangat tinggi, yaitu 83 persen. Bangka Belitung juga berhasil meraih penghargaan dari Badan Nasional penanggulangan Bencana (BNPB) pada Maret 2021 sebagai Provinsi yang memiliki sinergitas dan kinerja yang baik dalam penanganan bencana pandemi Covid-19.

Untuk permasalahan pariwisata, Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung lakukan Kesiapan dan Sinergitas Stakeholder Pariwisata Menyambut Kedatangan Wisatawan yang diselenggarakan oleh UPTD Balai Pengembangan Pariwisata Wilayah Belitung, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, Dr. H. Erzaldi Rusman, S.E., M.M. menyampaikan permasalahan pariwisata bukan hanya permasalahan pemerintah, namun semua pihak yang terlibat didalamnya juga harus saling bekerjasama terutama para pelaku wisata yang merasakan langsung dampak sepinya wisatawan. Gubernur Erzaldi menegaskan perlu adanya langkah nyata untuk mengembalikan eksistensi pariwisata Belitung.

Melalui pariwisata juga diharapkan pola pikir masyarakat Bangka Belitung, terkhusus masyarakat Bangka menjadi berubah. Masyarakat diharapkan dapat menerapkan ekonomi berkelanjutan dengan mengambil peran sebagai pelaku wisata. Sebelum menjadi pelaku wisata seharusnya pemerintah daerah harus memberdayakan masyarakat dengan meningkatkan pola pikir dan pengetahuan-pengetahuan dasar mengenai pariwisata.

Sementara untuk upaya permasalahan pendidikan dan SDM, guna mengatasi permasalahan pendidikan yang tidak merata serta kualitas pendidikan yang masih kurang, gubernur berkolaborasi dengan dinas pendidikan untuk mengakselerasi pendidikan dengan program-program yang efektif, terutama untuk peningkatan pendidikan berbasis karakter. Yaitu meningkatkan kompetensi guru, pengembangan program PBP (Penumbuhan Budi Pekerti) yang merupakan kegiatan pembiasaan sikap dan perilaku positif di sekolah.

#### Sarat Pengalaman

Dilihat dari kapasitasnya, Erzaldi Rusman merupakan orang muda yang kapabilitasnya teruji, terjun ke dunia politik dimulai pada usia muda, pernah menjadi Ketua DPD II Partai Golkar, Pengusaha, usia 30 Tahun pernah mencalonkan menjadi wali kota termuda di Pangkalpinang, tahun 2004-2009 sebagai Wakil Bupati Bangka Tengah. Tahun 2017-2022 menjadi Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dia terlahir dari lingkungan keluarga yang sangat bersahaja meskipun ayahnya pernah menjadi sekda, wali kota, dan anggota DPD dapil Bangka Belitung dua periode.

Darah kepemimpinannya terlahir dari faktor keturunan sang ayah. Kepemimpinan Erzaldi Rusman sudah terlihat memiliki gaya tersendiri saat beliau bisa meyakini para pemuda, tokoh masyarakat, tokoh agama saat pemiluk ada tahun 2010. Hal itu tercermin dengan tepatnya langkah untuk turun ke masyarakat (blusukan) yang waktu itu membutuhkan figur “pendingin”, yang sangat meresahan terjadi akibat berkurang lapangan kerja, Tambang Inkonvensional (TI) ditutup, PT. Kobatin mitra PT. Timah sedang pengalihan kepemilikan dan perpanjangan IUP (kontrak karya) shingga terjadi PHK besar-besaran, lahan perkebunan sedang kritis karena ahli fungsi.

Dari semua gubernur yang pernah menjabat, Pak Ezraldi memiliki kepemimpinan yang cukup bagus selanjutnya tinggal masing-masing para bawahan harus bisa membaca apa yang disampaikan atasan. Cara Pak Ezraldi menginstruksikan tugas termasuk tegas dan terarah, karena beliau sangat berpengalaman dan memiliki latar belakang pendidikan di bidang manajemen kepemerintahan, selain itu juga aktif di DPD salah satu partai politik di Bangka Belitung, sehingga latar belakang ini berpengaruh sangat baik dalam menginstruksikan suatu tugas dan berkat kerja sama yang baik sehingga mendapatkan banyak penghargaan.

Erzaldi Rusman dengan pengalaman yang dimiliki sebagai tokoh organisasi, politik, birokrasi, memiliki naluri kepada orang-orang yang akan ditempatkannya menjadi pejabat, kepala dinas sesuai dengan kemampuannya yang menjabat. Dengan demikian beliau bisa memberi seseorang tugas atau jabatan dengan pertimbangan kemampuan yang di milikinya. Sehingga pejabat tersebut termotivasi untuk bekerja baik serta tanggung jawaban dan terbangun etos kerjanya.

Berikut adalah beberapa penghargaan yang diperoleh Pak Erzaldi. Pengelolaan Program Kesehatan Keluarga Terbaik I dari Kementerian Kesehatan, Halal Award sebagai peraih Pemerintah Provinsi Halal Terbaik diserahkan oleh Direktur Lembaga Pengkajian Pangan, Obat-Obatan dan Kosmetika MUI (LPPOM MUI), Penghargaan atas Kerja Sama dan Dukungan dalam Menyukseskan Penyelenggaraan CPNS Kemenkumham RI Tahun Anggaran 2017 dari Kanwilkumham Pangkalpinang, Indeks Pembangunan Ketenagakerjaan dalam kategori IPK Terbaik berdasarkan urusan ketenagakerjaan kecil diserahkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, Provinsi Terbaik Dalam Pelaporan dan Pencapaian SPM diserahkan oleh Sekjen Kemenkes RI di Jakarta, Penghargaan sebagai Pemerintah Daerah dengan Pengelolaan Data Koperasi Terbaik diserahkan oleh Menteri KUKM R di Yogyakarta, Penghargaan sebagai TOP Pembina BUMD (BUMD : PT Jamkrida Babel) oleh PT Jamkrida Pusat, Penganugerahan Apresiasi Guru dan Tenaga Pendidik, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Berprestasi dan Berpendidikan Tingkat Nasional ke- 12 di Pontianak Kalimantan Barat. Dari gaya instruksi yang di terapkan oleh Gubernur periode 2017-2022, sangat baik dan mampu diterjemahkan bawahannya dengan baik pula walaupun tak sepenuhnya berjalan sesuai instruksi.

Pertumbuhan ekonomi Bangka Belitung selama lima tahun terakhir di bawah kepempinan Erzaldi Rusman naik setiap tahun. Perhitungan pertumbuhan ini dihitung berdasarkan PDRB dan ADHB yang semula Rp69,97 triliun menjadi Rp85,94 triliun pada 2021. Pencapaian tersebut diperoleh secara bertahap, namun konsisten dengan strategi cepat tanggap oleh Erzaldi Rusman. Terutama saat pandemi Covid-19 melanda. Pada 2019-2021 saat keadaan yang luar biasa di dunia, beliau telah mengambil kebijakan yang tepat, benar, dan jitu pada saat ekonomi dunia terpuruk Pak Gubernur membuat kebijakan melalui surat kepada Presiden RI Joko Widodo meminta agar diberikan relaksasi ekonomi sektor pertambangan. Hal ini memberikan kebangkitan pertumbuhan ekonomi, khususnya Bangka Belitung tertinggi di Sumatera dan nomor lima di Indonesia, yaitu sebesar 6,29 persen pada 2021. Ini merupakan prestasi luar biasa di tengah turbulensi ekonomi dunia Erzaldi memberikan yang terbaik untuk Provinsi Babel.

**Novelty**

Novelty atau tingkat keterbaharuan dalam penelitian ini adalah penelitian ini lebih mengkaji secara mendalam gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Erzaldi Rusman di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Erzaldi Rusman mampu memberikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gubernur mampu memberikan pola kepemimpinan yang efektif guna memaksimalkan kinerja pemerintahan provinsi. Dilihat dari gaya instruksi gubernur Erzaldi Rusman dapat bertindak secara lebih matang dan arif untuk memberikan arahan yang jelas kepada para bawahannya. Begitu pula dalam sisi konsultasi, Gubernur Erzaldi Rusman mampu berkomunikasi secara efisien sehingga para bawahannya merasa berkonsultasi kedua arah dengan gubernur Erzaldi Rusman. Hal ini tentunya produktif guna meningkatkan kedekatan bawahan dengan pimpinannya. Gubernur Erzaldi Rusman pun selalu membuka ruang partisipasi dari bawahannya untuk memberikan saran dan sumbangsih dalam proses kepemimpinan Erzaldi Rusman secara bijaksana. Terakhir dari sisi delegasi gubernur Erzaldi Rusman selalu melakukan proses delegasi kepada bawahaannya yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

Gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah Bangka Belitung belum dilaksanakan secara efektif. pengaruh gaya kepemimpinan situasional dinas daerah Bangka selatan sudah ada, namun akan sangat signifikan pengaruhnya apabila pemahaman dan penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh para kepala dinas dilakukan dengan baik, tersosialisasikan kepada seluruh anggota, sehingga dapat menjadi pedoman dalam kehidupan berorganisasi pada dinas daerah Bangka selatan.Pemerintah Bangka Belitung pernah melakukan survey terkait kepemimpinan Erzaldi-Fatah. Kepuasan terhadap kinerja kepemimpinan Erzaldi-Fatah di bidang pendidikan dari temuan survei cenderung lebih tinggi dari kepuasan di bidang ekonomi.

Responden yang sangat puas terhadap layanan pendidikan 15,88% dan menjawab puas 72,25%, namun sisanya menjawab tidak puas dan tidak menjawab.

Sedangkan pelayanan di bidang kesehatan selama kepemimpinan Erzaldi Rosman-Abdul Fatah yang menjawab sangat puas 14,38% dengan responden yang cukup puas 70,63% dan 10,13% responden menjawab kurang puas. Dari layanan dibidang pendidikan yang paling tinggi dijawab responden program beasiswa pendidikan 16,13 persen. Adapun para responden paling puas terhadap layanan bidang ekonomi adalah bentuk bantuan langsung tunai (BLT) sebesar 36,00% diiukti oleh layanan bidang kesehatan berupa Bantuan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) 23,00%. Sedangkan bantuan akses permodalan bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebanyak 10 persen. “Selain melihat tingkat kepuasan kinerja pemerintahan di bidang ekonomi, pendidikan, dan kesehatan, survey wowbabel institute juga menanyakan tentang gaya kepemimpinan Erzaldi Rosman-Abdul Fatah. Dari jawaban para responden cukup beragam, duet Erzaldi-Fatah dianggap kompeten sebagai pemimpin, tegas, berwibawa, perhatian terhadap rakyat, religius, dan amanah,” ujar Robby. Berikut urutan jawaban respoden yang menjawab Erzaldi-Fatah mampu memimpin Bangka Belitung sebesar 42,7%, tegas dan berwibawa 42,2%, untuk jawaban perhatian terhadap rakyat 33,2%, religius 27,5%, mampu mengatasi masalah daerah 24,5% dan hanya 20,95% yang menjawab jujur dan bersih dari korupsi.

Erzaldi Rosman menjadi figur dengan tingkat popularitas dan elektabilitas yang sangat tinggi di Bangka Belitung. Gubernur Bangka Belitung periode 2017- 2022 dikenal oleh 91,125% responden dan disukai 80,87% responden berdasarkan survei wowbabel institute yang dilakukan pada periode 1-14 April 2022, sebulan sebelum Erzaldi mengakhiri masa jabatannya sebagai Gubernur Bangka Belitung. “Dari sisi popularitas hingga periode survei awal April 2022, Erzaldi Rosman masih menjadi yang tertinggi menurut responden dengan 91,125 persen mengatakan tahu dan kenal, hanya 8,875 persen responden tidak tahu dan tidak kenal,” kata Robby dalam rilis hasil survei Evaluasi Kebijakan Pemerintah dan Pemetaan Politik di Bangka Belitung 2024, Selasa (28/6/2022) secara virtual.

Robby menjelaskan sampel yang diipilih sebanyak 800 responden secara acak dengan teknik multistage random sampling dan proporsional atas populasi Provinsi/kota dengan margin of error ±2% pada tingkat kepercayaan mencapai 97%. Survei langsung dilkukan secara tatap muka. Popularitas Erzaldi secara sebaran wilayah responden, menurut Robby tertinggi di Bangka Belitung sebesar 99,2%, Bangka Selatan mencapai 97,5% lalu diikuti Pangkalpinang sebesar 94,48% dan terendah di Belitung Timur yakni 77,1%. “Polularitas yang tinggi ini mengingat Erzaldi Rosman menjabat Gubernur Bangka Belitung selama lima tahun dan juga pernah sebagai wakil dan Gubernur Bangka Belitung selama tiga periode namun tidak semua responden mengenal dan tahu dengan Erzaldi Rosman sebagai gubernur,” tukas Robby.

Sedangkan tigkat kesuakaan *(liketability),* survei wowbabelinstitute menemukan 80,87% responden suka terhadap Erzaldi Rosman dan yang menjawab tidak suka 2,50%. Masih terdapat 16,62% responden yang tidak menjawab/tidak tahu. “Dilihat dari tingkat popularitas sebesar 91,12% sangat signifikan dengan tingkat kesukaan terhadap Erzaldi Rosman sebesar 80,88%. Tapi responden yang tidak menjawab atau tidak tahu juga relatif besar 16,62 persen,” ujar Robby dalam rilis yang dipandu Taharullah sebagai Direktur Executif wowbabel institute. Popularitas Erzaldi Rosman yang tinggi karena lima tahun menjadi gubernur dan pernah menjabat Gubernur menurut Robby sangat wajar. “Tidak menutup kemungkinan popularitas Erzaldi bisa turun dan diimbangi oleh figur lain setelah menyelesaikan tugas sebagai gubernur,” ujarnya.

# BAB V

# KESIMPULAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka kesimpulan utama dalam penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pak Erzaldi Rusman mampu menyesuaikan dengan situasi yang terjadi baik secara makro maupun mikro dan mampu mengenal lingkungan pemerintahanya baik secara eksternal maupun internal. Gaya kepemimpinan situasional yang dilihat berupa gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi. Gaya instruksi merupakan penyampaian pengertian dan pengetahuan kepada orang lain, sehingga orang tersebut memiliki kecakapan sesuai yang diinstruksikan agar tujuan yang di kehendaki dapat tercapai. Selain tercapainya tujuan, dalam pemberian instuksi juga perlu di perhatikan proses penerimaan instruksi. Bagaimana orang yang menerima instruksi memahami dan mengembangkan nalarnya terhadap apa yang diinstruksikan. Di lihat dari gaya instruksi yang dilakukan oleh Gubernur sangat baik dalam melihat keadaan bawahannya sehingga dalam penerapannya Gubernur tetap didukung dan didengarkan secara baik oleh bawahannya. Pak Erzaldi Rusman merupakan tipe pemimpin yang penuh dengan tanggung jawab serta memberikan pengarahan pada orang sesuai
2. dengan kemampuan dan latar pendidikannya sehingga pekerjaan bisa diselesaikan secara tepat waktu. Beliau memahami bahwa kapasitas dan kemampuan pegawainya sangat beragam, oleh karena itu, perlu diberikan pengarahan sesuai dengan kapasitas dan tupoksinya masing-masing. Gaya konsultasi yang merupakan suatu bentuk hubungan tolong menolong yang dilakukan oleh Gubernur dengan bawahan dengan cara meningkatkan komunikasi dua arah dengan berusaha mendengar ide-ide dan saran bawahan meskipun keputusan tetap diambil oleh Gubernur. Dalam penerapannya ASN (aparatur sipil negara) selalu berkomunikasi terlebih dahulu kepada Gubernur sebelum mereka melaksanakan tugas, sehingga yang terjadi yakni semua tugas yang diberikan dapat terlaksana dengan baik. Dalam penerapan gaya partisipasi, yang lebih menekankan kepada banyaknya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tapi sedikit pengarahan, dengan penggunaan gaya partisipasi ini, Gubernur dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah. Ketika membuat keputusan Gubernur selalu menginginkan semua yang ditugaskan dikerjakan dengan senang hati dan tanpa rasa beban tapi dilaksanakan dengan tanggung jawab. Gubernur sering melibatkan partisipasi dari bawahannya dan Gubernur cukup baik dalam melihat keadaan sehingga bawahan juga termotivasi untuk tetap bekerja dengan baik. Gaya delegasi merupakan pelimpahan wewenang dan kekuasaan dari Gubernur kepada bawahan yang di percayakan untuk menggantikan sementara dalam menjalankan tugas dan harus tetap sesuai dengan aturan. Pak Erzaldi
3. Rusman akan mendelegasikan setiap pekerjaan diiringi dengan instruksi kerja yang jelas. Sehingga orang yang menerima instruksi tersebut akan merasa nyaman didalam melakukan pekerjaan yang didelegasikan. Pak Erzaldi Rusman akan memberikan tanggung jawab yang tepat pada orang yang tepat.
4. Hambatan gaya situasional yang dihadapi di Kepulauan Bangka Belitung adalah kerumitan dalam pemberian arahan menyangkut bidang- bidang yang memerlukan atensi lebih yang berpotensi pada konflik horizontal dan efek negatif di suatu sisi berbeda. Misalnya, aktivitas pertambangan yang seperti dua mata pisau, menjadi penopang ekonomi di satu sisi namun menjadi perusak lingkungan di sisi lain atau pembukaan tempat wisata saat pandemi, serta distribusi dan fasilitas pendidikan yang tidak merata.
5. Upaya terkait hambatan kepemimpinan situasional dengan cara kerja sama dan keterlibatan aktor-aktor terkait baik itu masyarakat, perusahaan swasta maupun pemerintah sangat dibutuhkan dalam upaya merancangkan alternatif ekonomi baru. Ketegasan dan arahan yang efektif terhadap bawahan diperlukan untuk kondisi yang urgensi dan memerlukan kebijakan yang menjadi atensi masyarakat. Untuk yang bersifat teknis, gaya delegasi digunakan untuk memberikan kepercayaan kepada bawahan dengan tetap melakukan kontrol sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

**Saran**

Merujuk pada hasil penelitian di atas maka berikut ini syarat-syarat yang mungkin diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian empiris di lapangan :

1. Untuk gaya instruksi Gubernur sudah sangat baik, namun harus lebih aktif melihat keadaan bawahan saat memberikan tugas serta harus tetap dapat melihat kesiapan bawahannya saat diberikan tugas, sehingga bawahan menjadi aktif dan tidak menjadi pasif terhadap apa yang diperintahkan. Dalam hal mengkonsultasikan tugas Gubernur memang cukup baik dilihat dari cara memberikan pengarahan dimana Gubernur lebih mempertahankan komunikasi dua arah dengan para bawahannya serta memberikan dukungan kepada bawahan. Dalam hal ini Gubernur harus tetap mempertahankan komunikasi dua arah dan saling berkoordinasi dengan bawahan agar setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Melihat situasi yang ada, Gubernur selalu menginginkan semua yang ditugaskan dikerjakan dengan senang hati dan tanpa rasa beban tapi dilaksanakan dengan tanggung jawab. Gubernur sering melibatkan partisipasi dari bawah dan Gubernur cukup baik dalam melihat keadaan sehingga bawahannya juga termotivasi untuk tetap melakukan pekerjaan dengan baik. Itu sebabnya yang harus dilakukan Gubernur kepada bawahannya yakni harus tetap terus menjalin hubungan yang baik agar bawahan tetap berpartisipasi aktif dalam setiap tugas yang diberikan oleh Gubernur. Dalam hal pendelegasian Gubernur harus tetap kontrol dalam memberikan wewenang kepada bawahan, mengingat bahwa tidak semua bawahan mengerti akan setiap kewenangan yang diberikan oleh Gubernur. Untuk itu, Gubernur harus tetap teliti kepada siapa yang akan dipercayakan, agar laporan kegiatan dari bawahan yang di tugaskan tidak terjadi kesalahan, di harapkan juga agar setiap kewenangan yang akan dipercayakan harus dilihat terlebih dahulu kemampuan dari bawahan apakah mampu atau tidak tugas yang diberikan. Karena kalau salah memberikan kewenangan tentu mengakibatkan kegagalan atau tugas yang ingin di capai tidak akan terealisasikan dengan baik.
2. Permasalahan dan hambatan penerapan gaya situasional di Kepulauan Bangka Belitung untuk beberapa bidang terbilang rumit, sehingga Gubernur memerlukan penerapan gaya instruksi yang dominan untuk beberapa kasus yang melibatkan banyak atensi dan kepentingan masyarakat. Permasalahan yang ada diharapkan dilakukan breakdown dan dirinci bentuk upaya penyelesaiannya dengan seksama.
3. Upaya yang dilakukan sejauh ini sudah efektif dalam penerapan gaya situasional dilihat berdasarkan penempatan gaya situasional yang tepat untuk beberapa kasus berbeda. Namun, diperlukan upaya komunikasi yang jauh lebih efektif dan intens dengan gaya dan konten komunikasi yang dapat dicerna oleh aktor-aktor terkait sehingga baik saat instruksi atau pengarahan baik pengarahan kebijakan serta teknis dapat dilakukan saat implementasi di lapangan.

# DAFTAR PUSTAKA

#### BUKU

Agustino, Leo. (2018). **Dasar-Dasar Kebijakan Publik.** Bandung: Alfabeta.

*Ali*, *Faried*. (*2021)*. **Teori dan Konsep Adminstrasi.** Jakarta: Raja Grafindo Persada.

*Anggara*, Sahya. (*2019)*. **Ilmu Administrasi Negara***.* Bandung: Pustaka setia.

Arikunto, S. (2017). **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: Rineka Apta.

Barzelay, Michael, (2020). **The New Public Management.** Berkeley: University of. California Press.

Bungin, Burhan. (2017). **Penelitian Kualitatif.** Jakarta: Kencana.

Chandler, Jr .(2017). **Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise.** Cambridge Mass: MIT Press

Easton, David. (2016). **The Political System: An Inquiry into the State of Political Science***.* New York: Knof.

Frederickson, H, George. (2017). *Administrasi Negara Baru (New Public Administration).* Jakarta: LP3ES

Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth H. (2019). **Management of Organizational Behavio: Utilizing Human Resources.** America: Prentice-Hall, Inc

Indradi, Syamsuddin Sjamsiar. (2016). **Dasar-dasar dan Teori Administrasi Publik.** Malang: Agritek YPN Malang.

Islamy, M.I. 2021. **Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara***.* Jakarta: Bumi Aksara.

Jamaluddin, Ahmad. (2018). **Metode Penelitian Administrasi Publik**. Yogyakarta. :Gava Media.

Kasim, M. (2018). ***Analisis Kebijakan Negara****.* Jakarta: Erlangga.

Keban, Yeremias T. (2018). **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu***.* Yogyakarta: Gava Media.

Kristiadi, J.R. (2016). **Administrasi Pembangunan dan Keuangan Daerah**. Jakarta: Gramedia

Laswell, Harold D dan Kaplan, Abraham. (2016). **Power and Society**. New Haven: Yale University Press Mardiasmo. (2018). **Akuntansi Sektor Publik**, Andi: Yogyakarta

Martoyo, Susilo. (2018). **Manajemen Sumberdaya Manusia***.* Yogyakarta: BPFE.

Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. (2020). **An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis.** London: Sage Publications

Moleong, Lexy J. (2018). **Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi**. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Negro, Felix. A. (2016). **Manajemen Kepegawaian di Indonesia.** Jakarta: Gunung Agung.

Pasolong, Harbani. (2020). **Teori Administrasi Publik**. Bandung: Alfabeta

Pfiffner dan Presth. (2018). **Public Administration.** New York: The Ronald Press Company

Purwanto, Ngalim. (2019). **Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Edisi Revisi.** Bandung: Remaja Rosda Karya Rivai, Veithzal. (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik.** Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

*Sedarmayanti*. 2020. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung: Mandar Maju.

*Silalahi*, Oberlin. 2018. **Beberapa Aspek Kebijaksanaan Negara.** Liberty: Yogyakarta.

Simanjuntak. (2020). **Manajemen Dan Evaluasi Kinerja.** Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.

Sudarsono. 2018. **Analisis Kebijakan Publik.** Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2017). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.** Bandung: Alfabeta.

Suharno. (2020). **Dasar-Dasar Kebijakan Publik***.* Yogyakarta: UNY Press

Supardo, Susilo. (2018). **Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya***.* Yogyakarta: Andi Offset.

Suryadinata, Leo. (2019). **Politik Luar Negeri Indonesia di Bawah Soeharto**. Jakarta: LP3ES.

Thoha, Miftah (2019). **Kepemimpinan Dalam Manajemen.** Jakarta : Raja Grafindo Persada,

Wahjono, Sentot Imam. (2020). **Perilaku Organisasi.** Yogyakarta : Graha Ilmu.

Waldo, Dwight. (2020). **Pengantar Studi Public Administration. Admosoedarmo**. Jakarta: Radar Jaya Offset.

Waluyo, M. (2019). **Perpajakan Indonesia**. Jakarta: Salemba Empat

Winarno. (2018). **Kebijakan Publik, Teori dan Proses**. Yogyakarta: Media.

#### PENELITIAN TERDAHULU

Akparep, John Yaw; Enock Jengre; Alisa Afusah Afusah Mogre. (2019). **The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana***.* [Journal of Leadership](https://www.scirp.org/journal/journalarticles.aspx?journalid=1186) [Vol.8 No.1, March 2019](https://www.scirp.org/journal/home.aspx?issueid=12250&91208)

Amanchukwu, Rose Ngozi. Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube. (2015). **A Review of Leadership Theories**, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management Management 2015, 5(1): 6-14

Anthony, Felix. (2019). **Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional PT Futurefood Wahana Industri**. Universitas Kristen Petra

Azia, Nelly. (2021). **Analisis Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Anies Baswedan, Sebagai Gubernur DKI Jakarta**. Jurnal Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hadidjah, Sitti. (2019). **Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.** Jurnal Katalogis

#### Hasanah, et al. (2022). Implementation of Situational Leadership Stylehead of Madrasah Aliyahin Improving Teacher Performance Quality*.*International Journal Of Islamic Education Vol 3 No.1

Kuswati, Suci Nurrahma. (2021). **Analysis of the Leadership Style of the Head of the Library (Case Study of UPT Bung Karno Library Blitar).** Jurnal Al MaktabahVol.6 No.1

Mursidi, Agus; Hervina Nurullita dan Nafiatur Rizki. (2021). **Leadership of The Regent Abdullah Azwar Anas in Developing and Advancing the District of Banyuwangi.** International Journal Of Education Schoolars. Vol. 2 No. 3

Rahmawati, Puji. (2021). **Analisis Gaya Kepemimpinan Ganjar Pranowo, Gubernur Milenial***.* Jurnal Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Supriyatna. (2012). **Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi.** Jurnal Stialan Makassar

Wahyudin, Ahmad dan Else Liliani. (2020). **Bogor Regents Leadership Style In Facing Covid-19 Pandemic: Critical Discourse Analysis***.* [Proceedings of](https://eudl.eu/proceedings/ISSHE/2020) [the First International Seminar Social Science, Humanities and Education,](https://eudl.eu/proceedings/ISSHE/2020) [ISSHE 2020, 25 November 2020](https://eudl.eu/proceedings/ISSHE/2020)

Wardhana, Guruh Kusuma (2014). **Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Yang Sesuai Untuk Karyawan Marketing di Master 21 Indonesia***.*Journal Of Telkom University

#### LAIN-LAIN

Keputusan Kepala LAN No. 293/1X/6/8/2003

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2017). Kode Etik dan Standar Audit Edisi Kelima.Pusdiklatwas BPKP. Kepulauan Bangka Belitung