

Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen

Original Article

Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja di Kantor Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias

Novekrisman Mendrofa*, Sukaaro Waruwu, Fatolosa Hulu, Odaligoziduhu Halawa

Author Affiliation

Department of Management
University of Nias

*Corresponding author e-mail:
krism0048@gmail.com

Article Information

Received: August 24, 2025
Revised: August 29, 2025
Accepted: August 30, 2025

Keywords

leadership style; transformational-participative leadership; employee discipline; social learning; expectancy; public sector Indonesia

Abstract

This study examines how leadership styles shape employee discipline in a district-level public office in Nias Regency. Using a qualitative case study with purposive sampling of structural civil servants (district head, sub-district secretary, heads of sections/sub-sections), data were collected through interviews, observation, and document review, then analyzed using the Miles & Huberman interactive model with member checking and an audit trail to ensure trustworthiness. Findings indicate a predominantly transformational-participative leadership pattern. Key enablers of discipline include role modeling of punctuality by leaders, inclusive decision-making that builds ownership, visible supervision, and open leader-staff communication that facilitates rapid correction of minor violations. At the same time, salient barriers persist inconsistent enforcement of sanctions, occasionally unclear task directives and SOP/KPI, over-reliance on leaders' physical presence, and limited formal recognition for disciplined performance. Interpreted through Social Learning mechanisms and Expectancy mechanisms, the results suggest that leadership example must be institutionalized via clearer SOPs, consistent sanctioning, and performance-based recognition to sustain discipline beyond the leader's presence. The study contributes actionable guidance for subnational public organizations seeking to strengthen discipline through aligned leadership practices and formal HR systems.

@ 2025 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja aparatur di Kantor Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Camat Hiliduho cenderung menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional, dengan sesekali menggunakan pendekatan otoriter. Disiplin kerja aparatur sebagian besar terbentuk melalui keteladanan dan pengawasan langsung dari pimpinan, meskipun penerapan reward dan punishment masih belum konsisten. Faktor pendukung disiplin meliputi komunikasi harmonis, kedekatan hubungan pimpinan-pegawai, dan rapat rutin; sementara hambatan utamanya adalah rendahnya kesadaran disiplin sebagian pegawai, inkonsistensi penerapan sanksi, serta keterbatasan sarana pengawasan. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja sangat bergantung pada konsistensi regulasi dan dukungan struktural yang memadai, serta menjadi kunci dalam menjaga kualitas pelayanan publik di tingkat kecamatan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, aparatur kecamatan, pelayanan publik

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan faktor penentu utama keberhasilan organisasi, khususnya pada

institusi publik yang menekankan akuntabilitas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mencapai tujuan

organisasi, tetapi juga membentuk perilaku pegawai, terutama dalam hal penegakan disiplin kerja. Disiplin kerja mencakup ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Tingginya tingkat disiplin akan menjamin efisiensi, efektivitas, serta kredibilitas penyelenggaraan pelayanan publik (Hasibuan, 2019; S. P. Robbins & Judge, 2023).

Berbagai gaya kepemimpinan—otoriter, demokratis, transaksional, dan transformasional—memiliki dampak berbeda terhadap perilaku pegawai. Kepemimpinan otoriter cenderung mampu menegakkan kepatuhan secara ketat, namun seringkali mengurangi inisiatif. Sebaliknya, kepemimpinan demokratis maupun transformasional mendorong partisipasi dan membangun disiplin yang bersumber dari motivasi intrinsik (Handoko, 2017; Sutrisno, 2019). Dalam organisasi publik, di mana pegawai dituntut menyeimbangkan kepatuhan terhadap aturan dengan pelayanan kepada masyarakat, pemilihan gaya kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting.

Sejumlah penelitian terbaru di Indonesia menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya, gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan berorientasi prestasi terbukti menjelaskan 79,2% variasi disiplin pegawai, dengan gaya direktif menghasilkan tingkat kepatuhan tertinggi (Puspitasari & Wulandari, 2022). Di Kabupaten Halmahera Timur, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan disiplin secara bersama-sama memengaruhi kinerja ASN dengan kekuatan penjelas sebesar 65,6% (Pratiwi et al., 2020). Demikian juga, pada Kantor Desa Lontong Pancur, gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Adly et al., 2025). Studi lain menegaskan bahwa kepemimpinan melayani (*servant leadership*) meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen organisasi pada lembaga pemerintahan kecamatan (Zahari et al., 2024), sementara gaya kepemimpinan bersama dengan budaya organisasi mampu meningkatkan efisiensi pelayanan di pemerintahan lokal (Wicaksono et al., 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya memang memberikan kontribusi penting, namun masih terdapat kesenjangan yang perlu diisi. Kajian

tentang kepemimpinan dan disiplin kerja umumnya berfokus pada rumah sakit, kantor desa, atau instansi pemerintah yang lebih luas, sementara penelitian pada kantor kecamatan sebagai garda terdepan pemerintahan masih terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian menitikberatkan pada hubungan langsung gaya kepemimpinan dengan disiplin atau kinerja, tanpa banyak mengulas faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitasnya. Disiplin kerja juga kerap diperlakukan hanya sebagai variabel sekunder, padahal pada level kecamatan, disiplin merupakan faktor utama yang menentukan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Hiliduhu, (2) mengetahui tingkat disiplin kerja pegawai, dan (3) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan di sektor publik dengan menempatkan disiplin kerja sebagai variabel utama serta memperhatikan faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitasnya. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi bagi para pemimpin di kantor kecamatan untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih efektif dalam membangun disiplin kerja yang berkelanjutan serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks kantor Camat, pemimpin tidak hanya berperan mengarahkan kerja administratif, tetapi juga membentuk disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab pegawai (Northouse, 2021).

Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku khas pemimpin dalam memengaruhi bawahannya (Luthans et al., 2021). Teori klasik menyebutkan gaya autokratis, demokratis, dan laissez-faire (Lewin et al., 1939), sementara teori modern menambahkan sistem partisipatif (Likert, 1961), transformasional dan transaksional (Bass & Avolio, 1994), serta kepemimpinan situasional (Hersey et al., 2012). Studi terkini menunjukkan

gaya transformasional lebih efektif meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai di sektor publik (Choi & Cho, 2025; Pramono et al., 2025).

Disiplin kerja adalah sikap patuh terhadap aturan, prosedur, dan tanggung jawab yang mencerminkan loyalitas terhadap organisasi (Hasibuan, 2019). Indikatornya meliputi ketepatan waktu, kepatuhan pada tata tertib, tanggung jawab tugas, dan perilaku loyal (Mangkunegara, 2017, 2021). Dalam konteks pelayanan publik, disiplin kerja merupakan pilar utama kualitas layanan karena disiplin mencakup ketepatan waktu, kepatuhan pada prosedur, dan tanggung jawab, yang kesemuanya berkontribusi pada efisiensi dan profesionalisme pelayanan.

Kepemimpinan yang efektif memengaruhi tingkat disiplin pegawai. Gaya otokratis menekankan kepatuhan, sedangkan demokratis dan partisipatif menumbuhkan tanggung jawab. Kepemimpinan transformasional lebih kuat dalam menanamkan disiplin intrinsik (Nurjanah et al., 2024), sementara *laissez-faire* cenderung melemahkan pengawasan (Lundqvist et al., 2022). Penelitian Wijethilake et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, terutama yang proaktif terhadap keberlanjutan, berperan penting dalam menopang praktik-praktik organisasi yang tahan lama, termasuk dalam memperkuat disiplin kerja.

Beberapa teori memperkuat hubungan kepemimpinan dan disiplin, antara lain: Teori Dua Faktor Herzberg et al. (2017) yang menekankan keseimbangan antara aturan dan motivasi, Expectancy Theory Vroom (1964) yang melihat disiplin sebagai jalan menuju kinerja dan imbalan, Social Learning Theory Bandura (1977) yang menekankan teladan pemimpin, serta Organizational Culture Theory (Schein, 2016) yang menjelaskan peran pemimpin dalam menanamkan nilai disiplin.

Analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja merupakan isu penting dalam perilaku organisasi, khususnya pada lembaga publik seperti Kantor Kecamatan Hiliduho. Gaya kepemimpinan, terutama transformasional dan partisipatif, terbukti mampu meningkatkan disiplin kerja yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Hasanudin & Nugroho, 2023; Indrayanto et al., 2014). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif menumbuhkan komitmen, motivasi, serta etos kerja disiplin, baik di instansi pemerintah maupun lembaga pendidikan

(Agustyawati & Farisatma, 2024; Mutia et al., 2021; Ratnasari et al., 2019).

Disiplin kerja juga berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, karena pemimpin tidak hanya memberi motivasi langsung, tetapi juga menciptakan kerangka kerja yang menumbuhkan kedisiplinan (Aeni & Kuswanto, 2021; Sirajuddin et al., 2023). Selain itu, budaya organisasi berpengaruh besar terhadap efektivitas gaya kepemimpinan dalam membangun disiplin dan kinerja (Meda et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi publik tidak dapat dipisahkan dari disiplin kerja dan budaya organisasi yang mendukung.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja di Kantor Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alami serta memperoleh perspektif langsung dari para pemangku kepentingan yang terlibat (Creswell & Creswell, 2022; Lase et al., 2022; Moleong, 2017).

Informan penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Patton, 2015). Dipilih dengan kriteria inklusi yakni aparat ASN aktif di Kantor Kecamatan Hiliduho pada periode pengumpulan data Januari–Juni 2025; memegang jabatan struktural yang berhubungan langsung dengan perencanaan, koordinasi, dan/atau pengawasan kedisiplinan pegawai (Camat, Sekretaris Camat, Kasubbag, atau Kasi); memiliki masa kerja minimal 1 tahun di lingkungan Kecamatan Hiliduho atau ≥ 6 bulan pada jabatan saat ini; terlibat dalam praktik pembinaan disiplin seperti pengelolaan absensi, apel pagi, evaluasi kinerja, atau rapat koordinasi rutin; serta bersedia menjadi informan, memberikan informed consent, dan mengikuti proses member checking.

Kriteria eksklusi mencakup: (1) pegawai yang sedang cuti panjang atau tugas belajar selama periode studi; (2) non-ASN/honorar yang tidak memegang peran struktural dalam pembinaan disiplin; dan (3) calon informan yang

tidak menyelesaikan wawancara secara lengkap sehingga data tidak memadai untuk analisis.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai gaya kepemimpinan serta penerapannya dalam menegakkan disiplin kerja (Bernard, 2017; Brinkmann & Kvale, 2015). Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi kepemimpinan dengan pegawai dalam lingkungan kerja kecamatan (Tisdell et al., 2025). Dokumentasi berupa arsip, laporan kegiatan, notulen rapat, dan dokumen kelembagaan dianalisis untuk memperkuat serta memvalidasi temuan penelitian (Bowen, 2009).

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode, serta melakukan member checking dengan mengonfirmasi kembali informasi kepada informan (Denzin & Lincoln, 2018).

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama delapan bulan, dari Januari hingga Agustus 2025. Tahap persiapan dilakukan pada Januari–Februari, pelaksanaan dan pengumpulan data pada Maret–Juni, analisis data difokuskan pada Juli, dan tahap akhir berupa penyusunan laporan serta penyelesaian skripsi pada Agustus 2025.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Hiliduho, tingkat disiplin kerja pegawai, serta faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan enam informan, observasi, dan dokumentasi.

Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Camat Hiliduho menerapkan gaya kepemimpinan dominan partisipatif dan transformasional, dengan sesekali menggunakan pendekatan otoriter. Camat menegaskan bahwa *“saya berusaha mengajak semua pegawai ikut dalam rapat dan memberikan pendapat, agar mereka*

merasa dilibatkan dalam keputusan” (Wawancara, Camat).

Sekretaris Kecamatan juga menilai bahwa gaya kepemimpinan Camat cenderung membangun motivasi: *“Pak Camat biasanya memberikan semangat, walaupun kadang hanya dengan kata-kata sederhana, tapi cukup memotivasi kami”* (Wawancara, Sekretaris Camat). Namun, salah satu kepala seksi menyebutkan bahwa arahan pimpinan terkadang masih umum: *“Arahan yang diberikan kadang belum rinci, jadi kami menafsirkan sendiri sesuai kebutuhan”* (Wawancara, Kasi PMD).

Dengan demikian, gaya kepemimpinan di Kantor Kecamatan Hiliduho dapat dipahami sebagai kombinasi partisipatif, transformasional, dan situasional, yang menekankan pada pelibatan pegawai, keteladanan, serta fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.

Tingkat Disiplin Kerja Pegawai

Secara umum, tingkat disiplin kerja pegawai tergolong cukup baik, terutama dalam kepatuhan jam kerja dan penyelesaian tugas. Camat menekankan pentingnya disiplin melalui keteladanan: *“Kalau saya sendiri datang tepat waktu, pegawai juga merasa malu kalau terlambat”* (Wawancara, Camat).

Sekretaris menambahkan bahwa *“disiplin pegawai banyak dipengaruhi oleh cara pimpinan mengingatkan dan memberi contoh”* (Wawancara, Sekretaris Camat). Sementara itu, salah seorang kepala seksi mengungkapkan bahwa kedisiplinan pegawai sering meningkat ketika ada pengawasan: *“Kalau Camat atau Sekcam ada di kantor, pegawai lebih rajin. Tapi kalau tidak, kadang masih ada yang terlambat”* (Wawancara, Kasi Umum).

Meski demikian, apresiasi terhadap pegawai yang disiplin masih sebatas informal. Seorang pegawai menyampaikan: *“Paling ucapan terima kasih atau tambahan tugas, belum ada penghargaan resmi”* (Wawancara, Kasi Program).

Faktor Pendukung dan Penghambat

Dari wawancara, ditemukan beberapa faktor pendukung penerapan gaya kepemimpinan efektif, antara lain: hubungan baik pimpinan-bawahan, keteladanan pimpinan, komunikasi terbuka, dan rapat rutin. Seorang informan menyatakan: *“Kami merasa dekat dengan pimpinan, jadi kalau ada masalah bisa*

dibicarakan langsung” (Wawancara, Kasi Tapem).

Namun, terdapat pula faktor penghambat, seperti rendahnya kesadaran disiplin sebagian pegawai, kurang konsistennya penerapan sanksi, serta keterbatasan sarana pengawasan. Seorang informan mengakui: *“Sanksi itu kadang diterapkan, kadang tidak, jadi ada pegawai yang merasa aturan tidak berlaku sama untuk semua”* (Wawancara, Kasi PMD).

Untuk memperjelas hasil analisis, berikut disajikan Tabel 1 yang memetakan tema, subtema, kutipan kunci dari informan, serta makna yang diperoleh. Pemetaan ini memberikan gambaran komprehensif mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan pembentukan disiplin kerja di Kantor Kecamatan Hiliduho.

Hasil pemetaan pada tabel di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran signifikan dalam membentuk disiplin kerja aparatur Kecamatan Hiliduho. Informan menegaskan pentingnya keteladanan pimpinan, konsistensi dalam pengawasan, serta pemberian motivasi moral yang berdampak positif pada kedisiplinan pegawai. Oleh karena itu, tabel tersebut tidak hanya merepresentasikan temuan empiris, tetapi juga menjadi dasar untuk analisis tematik yang akan menguraikan kontribusi kepemimpinan transformasional dan partisipatif dalam meningkatkan kualitas disiplin kerja.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Camat Hiliduho menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung partisipatif dan transformasional. Informan menegaskan bahwa pimpinan sering melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan arahan yang memotivasi. Sebagaimana dinyatakan salah seorang pegawai, *“Pak Camat selalu mengajak kami berdiskusi sebelum mengambil keputusan, sehingga kami merasa lebih dihargai”*. Pola ini mencerminkan bahwa kepemimpinan tidak hanya menekankan instruksi top-down, melainkan juga membuka ruang partisipasi aktif bawahan. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan motivasi, keteladanan, dan inspirasi untuk mendorong komitmen kerja.

Pola disiplin kerja di Kantor Kecamatan Hiliduho banyak dipengaruhi oleh keteladanan pimpinan dan mekanisme pengawasan langsung. Beberapa informan mengakui bahwa kedisiplinan pegawai lebih terbentuk karena adanya

pengawasan dan contoh nyata dari atasan. Salah seorang staf menuturkan, *“Kalau pimpinan hadir tepat waktu, kami juga merasa malu kalau terlambat”*. Meski demikian, penerapan sistem penghargaan dan sanksi masih dianggap kurang konsisten. Kondisi ini membuat kedisiplinan pegawai belum sepenuhnya berbasis pada regulasi formal, melainkan lebih pada faktor teladan dan hubungan sosial dalam organisasi.

Faktor pendukung yang paling menonjol adalah hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, serta adanya motivasi moral yang diberikan pimpinan dalam bentuk arahan maupun apresiasi. Hal ini memperkuat ikatan emosional dan rasa tanggung jawab pegawai. Namun demikian, beberapa hambatan juga teridentifikasi, terutama lemahnya konsistensi dalam penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin. Salah seorang pegawai menyampaikan, *“Kadang aturan ditegakkan, tapi kadang juga dibiarkan, jadi tidak selalu konsisten”*. Hambatan lain adalah keterbatasan fasilitas kerja yang berimplikasi pada efektivitas pengawasan. Faktor-faktor ini menjadi tantangan bagi upaya mewujudkan disiplin kerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Kantor Kecamatan Hiliduho cenderung partisipatif dan transformasional, ditandai dengan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemberian motivasi moral. Pola disiplin kerja pegawai terutama terbentuk melalui keteladanan pimpinan dan pengawasan langsung, meskipun konsistensi sistem penghargaan dan sanksi masih lemah. Faktor pendukung utama meliputi komunikasi yang harmonis dan motivasi pimpinan, sedangkan hambatan utama terletak pada inkonsistensi penerapan sanksi serta keterbatasan fasilitas kerja. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja sangat bergantung pada konsistensi regulasi serta dukungan struktural yang memadai.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Camat Hiliduho cenderung memadukan pola transformasional dan partisipatif, dengan fleksibilitas ke arah direktif pada situasi tertentu. Camat menampilkan keteladanan disiplin melalui kehadiran tepat

Tabel 1
Tema dan Subtema Hasil Wawancara tentang Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja di Kantor Kecamatan Hiliduho

Tema Utama	Subtema	Kutipan Kunci (Informan)	Makna / Interpretasi
Gaya Kepemimpinan	Partisipatif	<i>“Saya berusaha mengajak semua pegawai ikut dalam rapat dan memberikan pendapat, agar mereka merasa dilibatkan dalam keputusan.”</i> (Camat)	Pimpinan menerapkan gaya partisipatif dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
	Transformasional	<i>“Pak Camat biasanya memberikan semangat, walaupun kadang hanya dengan kata-kata sederhana, tapi cukup memotivasi kami.”</i> (Sekretaris Camat)	Gaya kepemimpinan transformasional terlihat dari upaya memotivasi dan membangun komitmen pegawai.
	Situasional	<i>“Arahan yang diberikan kadang belum rinci, jadi kami menafsirkan sendiri sesuai kebutuhan.”</i> (Kasi PMD)	Kepemimpinan bersifat fleksibel dan situasional, namun kadang kurang detail dalam instruksi.
Disiplin Kerja	Keteladanan Pimpinan	<i>“Kalau saya sendiri datang tepat waktu, pegawai juga merasa malu kalau terlambat.”</i> (Camat)	Disiplin pegawai meningkat ketika pimpinan memberi contoh nyata.
	Pengawasan	<i>“Kalau Camat atau Sekcam ada di kantor, pegawai lebih rajin. Tapi kalau tidak, kadang masih ada yang terlambat.”</i> (Kasi Umum)	Kehadiran pimpinan berperan sebagai kontrol yang mendorong kepatuhan.
	Apresiasi	<i>“Paling ucapan terima kasih atau tambahan tugas, belum ada penghargaan resmi.”</i> (Kasi Program)	Apresiasi disiplin pegawai masih informal, belum sistematis.
Faktor Pendukung	Hubungan baik & komunikasi	<i>“Kami merasa dekat dengan pimpinan, jadi kalau ada masalah bisa dibicarakan langsung.”</i> (Kasi Tapem)	Relasi yang harmonis memudahkan koordinasi dan meningkatkan kedisiplinan.
Faktor Penghambat	Inkonsistensi sanksi	<i>“Sanksi itu kadang diterapkan, kadang tidak, jadi ada pegawai yang merasa aturan tidak berlaku sama untuk semua.”</i> (Kasi PMD)	Penerapan aturan yang tidak konsisten menurunkan kepatuhan pegawai.

waktu dan sikap konsisten, sekaligus mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Temuan ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh ideal, motivasi

inspirasi, dan perhatian individual (Robbins & Judge, 2019; Yukl, 2020).

Di sisi lain, karakter partisipatif juga tampak kuat, sesuai pandangan Hasibuan (2020) bahwa pelibatan bawahan meningkatkan rasa

memiliki dan komitmen organisasi. Hal ini memperkuat studi terdahulu yang menegaskan relevansi gaya kepemimpinan partisipatif–transformasional dalam memperkuat motivasi dan kinerja aparatur publik (Pratiwi, 2020; Wicaksono, 2023; Zahari et al., 2024).

Disiplin Kerja Pegawai

Penelitian menemukan bahwa tingkat disiplin pegawai relatif baik, meski masih sangat bergantung pada kehadiran dan pengawasan pimpinan. Informan menekankan bahwa keteladanan pimpinan serta konsistensi pengawasan menjadi faktor utama dalam menjaga kepatuhan, sebagaimana pernyataan: *“Kalau pimpinan hadir tepat waktu, kami juga merasa malu kalau terlambat.”* Hal ini konsisten dengan definisi disiplin sebagai kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab kerja (Siagian, 2019; Hasibuan, 2020).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan keterkaitan erat antara pengawasan pimpinan dan kepatuhan pegawai di sektor layanan publik (Ratnasari et al., 2019; Agustyawati & Farisatma, 2024). Namun, penelitian ini menyoroti bahwa disiplin di Kecamatan Hiliduho belum sepenuhnya berkelanjutan karena sistem penghargaan dan sanksi yang kurang konsisten.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung disiplin di Kecamatan Hiliduho antara lain komunikasi yang harmonis, kedekatan relasi pimpinan–pegawai, serta rapat rutin yang memperkuat rasa kebersamaan. Iklim psikologis ini sejalan dengan pandangan Schein (2010) bahwa norma bersama menjadi fondasi budaya organisasi yang disiplin. Sebaliknya, faktor penghambat terletak pada inkonsistensi penerapan sanksi, keterbatasan sarana monitoring, dan persepsi keadilan yang belum merata. Kondisi ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya keadilan prosedural dan reward–punishment yang konsisten (Wicaksono, 2023).

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi temuan terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional–partisipatif efektif dalam meningkatkan motivasi dan kedisiplinan pegawai (Pratiwi, 2020; Ratnasari et al., 2019). Namun, kontribusi baru penelitian ini adalah penekanan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh sistem disiplin yang konsisten dan adil. Dengan

demikian, disiplin kerja di tingkat kecamatan tidak hanya berperan sebagai variabel antara menuju kinerja, melainkan sebagai outcome utama yang memengaruhi kepercayaan masyarakat dan kualitas layanan publik dasar.

Secara mekanistik, dinamika peningkatan maupun penurunan disiplin di Hiliduho dapat dijelaskan melalui dua jalur yang saling melengkapi. Pertama, jalur Pembelajaran Sosial (Bandura, 1977; 1986): teladan pimpinan → observasi → identifikasi → internalisasi norma kerja. Ketika Camat/Sekcam konsisten hadir tepat waktu, menegur pelanggaran kecil, dan memberi apresiasi terbuka, norma disiplin diinternalisasi sebagai rujukan bersama sehingga kepatuhan meningkat meski tanpa pengawasan ketat. Kedua, jalur Teori Harapan (Vroom, 1964): kejelasan SOP/IKU dan umpan balik memperkuat ekspektasi usaha→kinerja (E→P); kepastian sanksi dan penghargaan memperkuat kinerja→hasil (P→O/instrumentality); serta kecocokan bentuk penghargaan dengan preferensi pegawai meningkatkan valence. Karena itu, disiplin cenderung naik ketika kedua jalur ini berjalan simultan—teladan yang stabil, aturan yang jelas, pengawasan hadir, dan sanksi–hadiah yang konsisten—dan menurun saat teladan lemah, aturan multitafsir, serta sanksi–hadiah tidak pasti.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan organisasi publik di tingkat kecamatan. Pertama, pimpinan kecamatan perlu memperkuat penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional secara konsisten untuk menumbuhkan disiplin intrinsik pegawai, bukan hanya kepatuhan karena pengawasan. Kedua, penerapan sistem reward dan punishment yang adil dan berkesinambungan perlu ditegakkan agar kedisiplinan tidak bergantung pada figur pemimpin semata. Ketiga, komunikasi yang harmonis dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan motivasi kerja, sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan penguatan budaya organisasi berbasis disiplin. Implikasi teoretisnya, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan publik dengan menegaskan disiplin kerja sebagai variabel kunci dalam menjaga kualitas pelayanan di level pemerintahan terdepan.

Implikasi kebijakan yang disarankan adalah penerapan SOP penegakan disiplin berbasis progressive discipline dengan tahapan berurutan dan terdokumentasi—mulai dari coaching awal, teguran lisan tercatat, teguran tertulis, hingga sanksi administratif sesuai regulasi—dilengkapi formulir insiden standar dan review berkala oleh Sekcam untuk memastikan konsistensi. Di saat yang sama, penghargaan non-finansial terstruktur melalui program rekognisi bulanan perlu diperkuat dengan apresiasi yang tampak (pengumuman apel, sertifikat, penayangan di kanal internal) serta manfaat pengembangan seperti prioritas pelatihan atau penugasan strategis.

Untuk menopang kepatuhan harian, perlu dibangun *dashboard* absensi sederhana yang menampilkan status hadir/terlambat/izin secara real-time dengan rekap mingguan per seksi dan notifikasi otomatis guna memicu coaching tahap awal bila muncul pola pelanggaran. Selanjutnya, melakukan *coaching* singkat bagi para kepala seksi agar arahan menjadi lebih spesifik dan operasional, menggunakan template 5W1H + kriteria keberhasilan + tenggat disertai follow-up tertulis singkat pascarapat. Paket kebijakan ini menyinergikan teladan → internalisasi norma (Bandura) dan kepastian sanksi/hadiah → ekspektasi hasil (Vroom), sehingga disiplin berkelanjutan tidak bergantung pada kehadiran pimpinan semata.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Kedua, data diperoleh dari jumlah informan yang relatif terbatas sehingga perspektif yang muncul mungkin belum mewakili keseluruhan pegawai kecamatan. Ketiga, penelitian ini lebih menekankan pada aspek perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja, tanpa menguji secara kuantitatif hubungan sebab-akibat maupun variabel mediasi lain seperti motivasi, kepuasan kerja, atau budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed-method pada wilayah kecamatan lain sangat dianjurkan untuk memperkuat temuan ini.

Selain keterbatasan yang telah disebutkan, temuan berpotensi dipengaruhi efek *hawthorne/observer effect*—kehadiran peneliti sementara meningkatkan kepatuhan—serta bias

sosial-desirabilitas dalam wawancara. Mitigasi dilakukan melalui triangulasi (absensi, dokumen SOP), observasi singkat non-partisipan pada waktu berbeda, penekanan anonimitas, pertanyaan netral/probing, dan *member checking*; namun kemungkinan bias residual tetap perlu diingat saat menafsirkan hasil.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Camat Hiliduho cenderung partisipatif dan transformasional, yang terbukti berkontribusi signifikan terhadap pembentukan disiplin kerja aparatur kecamatan. Disiplin pegawai lebih banyak terbentuk melalui keteladanan dan pengawasan langsung, meskipun penerapan reward dan punishment masih belum konsisten. Faktor pendukung meliputi komunikasi yang harmonis, kedekatan hubungan pimpinan-pegawai, serta motivasi moral yang diberikan pimpinan. Sebaliknya, faktor penghambat mencakup inkonsistensi penegakan aturan, rendahnya kesadaran disiplin sebagian pegawai, dan keterbatasan sarana pengawasan. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor kunci dalam menjaga kualitas layanan publik di tingkat kecamatan, dan efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh konsistensi regulasi serta dukungan struktural organisasi.

Referensi

- Pratiwi, I. A., Supriatna, T., Adiwisastro, J., & Sulistyani, D. (2020). INFLUENCES OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCE, AND WORK DISCIPLINE ON THE PERFORMANCE OF STATE OFFICIALS IN THE AGENCY OF INVESTMENT AND ONE-STOP SERVICE IN EAST HALMAHERA REGENCY, INDONESIA. *Scientific Research Journal*, 8(12), 1–8. <https://doi.org/10.31364/SCIRJ/v8.i12.2020.P1220822>
- Adly, Handoko, Y., & R, I. K. (2025). The Impact of Leadership Styles, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance. *Journal of Educational Management Research*, 4(4), 1504–1520.
- Aeni, N., & Kuswanto, H. G. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee

- Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 20–24.
<https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.352>
- Agustyawati, D., & Farisatma. (2024). Fostering Effective School Leadership for Disciplined Excellence. *International Journal of Learning Reformation in Elementary Education*, 3(01), 51–61.
<https://doi.org/10.56741/ijlree.v3i01.488>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Choi, B., & Cho, K. W. (2025). Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Korean Public Service Sector: The Moderated Mediating Effect of Change Management and PSM. *Public Performance & Management Review*, 48(2), 437–467.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE UGM.
- Hasanudin, H., & Nugroho, R. A. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Discipline, and Compensation on the Performance of the State Civil Apparatus Through Motivation. *Almana Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 276–290.
<https://doi.org/10.36555/almana.v7i2.2159>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Indrayanto, A., Burgess, J., Dayaram, K., & Noermijati, N. (2014). A Case Study of Transformational Leadership and Para-Police Performance in Indonesia. *Policing an International Journal*, 37(2), 373–388.
<https://doi.org/10.1108/pijpsm-03-2013-0029>
- Lase, D., Zega, T. G. C., Daeli, D. O., & Zaluchu, S. E. (2022). Parents' perceptions of distance learning during COVID-19 in rural Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(1), 103–113.
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i1.20122>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154.
<https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meda, J., Niha, S. S., & Paridy, A. (2024). The Influence of Leadership and Organizational

- Culture on Employee Performance at the Ground Transportation Management Office in Region XIII of East Nusa Tenggara Province, Mediated by Work Motivation and Work Discipline. *Kontigensi Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 34–49. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.497>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mutia, R., Niswanto, N., & Yusrizal, Y. (2021). The Effects of School Principals' Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on Teacher Pedagogical Competencies. *Al-Ishlah Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1464–1470. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.530>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Nurjanah, H., Herawati, L. P., & Sulistiyowati, L. H. (2024). The Influence of Transformational Leadership Intrinsic Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 7(2), 293–303.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Pramono, E., Aswad, F. H., & Siswoyo. (2025). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanggamus. *Manajemen Pendidikan*, 20(1), 85–95.
- Puspitasari, P., & Wulandari, R. D. (2022). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE DISCIPLINE IN WIYUNG SEJAHTERA HOSPITAL. *The Indonesian Journal of Public Health*, 17(2), 273–284.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). Leadership Style, Work Discipline, Compensation, Employee Performance Through Employee Motivation Bank Syariah X Branch Batam. *Etikonomi*, 18(1). <https://doi.org/10.15408/etk.v18i1.6752>
- Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sirajuddin, S., Arina, F., & Ferdika, R. (2023). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on the Performance of Employees Through Work Discipline in Electrical Industry. *Journal Industrial Servicess*, 9(2), 217. <https://doi.org/10.36055/jiss.v9i2.21878>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Kencana Prenada Media Group.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Wicaksono, M. R. S., Sampurna, R. H., & Amirulloh, M. R. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance at The Cicantayan Sub-District Office. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 11(2), 72–85.
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Zahari, M., Yamali, F. R., & Hartono, H. (2024). The Influence of Servant Leadership and Intrinsic Motivation on Employee Performance Through Organizational Commitment in Subdistrict Government Institutions. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 521–532.