

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban dimana masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar. Pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat dan mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama. Sebagai unit kerja publik, pemerintah bekerja guna memenuhi (memproduksi, mentransfer, mendistribusikan) dan melindungi kebutuhan, kepentingan dan tuntutan pihak yang diperintah sebagai konsumen dan sovereign, akan jasa-publik dan layanan civil, dalam hubungan pemerintahan (Ndraha, 2000:7).

Dengan demikian, masyarakat sebagai konsumen produk-produk pemerintahan berhadapan dengan pemerintah sebagai produser dan distributor dalam posisi sejajar, yang satu tidak berada dibawah yang lain. Oleh karena itu posisi yang diperintah sebagai konsumen erat sekali berkaitan dengan posisi sovereign. Melalui posisi sebagai sovereign, masyarakat mengamanatkan dan mengontrol pemerintah, sehingga layanan civil bisa dirasakan oleh setiap orang dalam jumlah dan mutu yang memadai (Ndraha, 2000:7)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, yang selanjutnya direvisi dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pada prinsipnya undang-undang tersebut memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah otonomi daerah sebagai wujud pelaksanaan asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah adalah jawaban atas tuntutan masyarakat.

Dalam rangka membangun kualitas kinerja pemerintahan yang efektif dan efisien, diperlukan waktu untuk memikirkan bagaimana mencapai kesatuan kerjasama sehingga mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk itu, diperlukan otonomi serta kebebasan dalam mengambil keputusan mengalokasikan sumber daya, membuat pedoman pelayanan, anggaran, tujuan, serta target kinerja yang jelas. Mengingat bahwa kinerja dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting (Yukl, 2007). Kelurahan sebagai organisasi pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan kota dimana kelurahan akan terlibat langsung dalam perencanaan dan pengembalian pembangunan serta

Kelurahan harus mampu menjadi tempat bagi masyarakat untuk diselesaikan atau meneruskan aspirasi dan keinginan tersebut kepada pihak yang berkompeten untuk ditindak lanjuti. Disamping itu peran kelurahan di atas menjembatani program-program pemerintah untuk di sosialisasikan kepada masyarakat sehingga dapat dipahami dan didukung oleh masyarakat. Adapun yang berpengaruh dengan permasalahan tersebut adalah dalam hal pemberian kesempatan meningkatkan kemampuan dan pemberian wewenang secara proporsional sehingga dapat menentukan baik-buruknya kinerja pemerintah kelurahan. Karena itu, kinerja aparat membutuhkan kemampuan dan motivasi baik dalam pencapaian hasil pelaksanaan tugas maupun dalam usaha pemberian layanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Perginya para Lurah dan Camat di Kota Yogyakarta untuk study banding ke Batam selama empat hari ternyata mengganggu pelayanan publik di Kelurahan dan Kecamatan di kota tersebut tersebut (sumber Harian Republika, 2013). Pasalnya masyarakat terpaksa harus menunggu Camat dan Lurah tersebut untuk pengurusan beberapa surat penting. Berdasarkan pantauan Forum Pemantau Independen (Forpi) Kota Yogyakarta, di dua Kelurahan di Kecamatan Jetis diketahui ada beberapa warga yang tidak bisa Menyelesaikan urusan administratif kependudukan hari itu juga. Pasalnya, dibutuhkan tandatangan langsung dari Camat dan Lurah untuk urusan tersebut (sumber Harian Republika, 2013). Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai pemerintah yang baik tentunya diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pemerintahan di Kelurahan Patangpuluhan kecamatan Wirobrajan terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar, kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang guna melakukan sesuatu, demi pencapaian tujuan tertentu. Pengertian kekuasaan itu merupakan suatu kemampuan mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Thoha, 1995).

Dalam setiap organisasi peranan manusia sangatlah dominan karena melalui peranan manusia tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian disebut sebagai Pegawai. Pegawai merupakan asset yang paling penting dalam sebuah organisasi (Thoha, 1995)

Pegawai memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan dan keterampilan, serta dorongan untuk maju yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan organisasi. Namun tidak dapat dipungkiri bawahan mereka juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan.

Baik tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahannya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan. Perkembangan mental pegawai akan mempengaruhi sikap dan semangat mereka dalam bekerja.. Ini semua demi terwujudnya visi dan misi organisasi. Perkembangan mental dan semangat pegawai yang cenderung menurun akan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai (Mahsun, 2006).

Namun, antara harapan masyarakat terhadap kinerja instansi pemerintah dengan apa yang dilakukan oleh para pengelola dan pejabat pemerintah sering berbeda, artinya terjadi kesenjangan harapan yang bisa menimbulkan ketidak harmonisan antara instansi pemerintah dengan para *direct user* dari masyarakat, hal ini sebagai akibat dari belum adanya sistem pengukuran kinerja formal yang dapat menilai keberhasilan tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah (Mahsun

Adapun secara teoritis, kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda. Sementara itu, dalam organisasi publik sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik (Pasolong, 2008).

Dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan pegawainya, biasanya menyebabkan perasaan tidak senang pegawai terhadap atasan yang diwujudkan dalam bentuk sikap bermalas-malasan dalam bekerja dan kurang bersemangat dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan (Pasolong, 2008).

Peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi pemerintah sangatlah penting, karena akan berdampak positif bagi organisasi pemerintah dan masyarakat dan diharapkan mampu untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi organisasi. Salah satu caranya melalui penciptaan gaya kepemimpinan yang efektif. Hubungan yang saling berkaitan ini sangat menarik untuk dikaji dan diteliti lebih dalam. Diharapkan gaya kepemimpinan yang efektif memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu penulis memilih judul :

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lurah Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kelurahan Patangmuluhun Tahun 2013-2014”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan didepan maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan Lurah di Kelurahan Patangpuluhan 2013-2014?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap semangat kerja pegawai di Kelurahan Patangpuluhan?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan lurah dalam mengambil keputusan

2. Mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap semangat



## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya untuk mahasiswa yang menggeluti studi ilmu pemerintahan.

### **2. Manfaat Praktis**

Bagi Kelurahan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan pada pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam memperbaiki kinerja dan produktivitas pegawai, sehingga Kelurahan dapat menjalankan tugasnya terhadap masyarakat sebagaimana fungsi Kelurahan

## **E. Tinjauan Pustaka**

### **1. Semangat Kerja**

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah. Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak tanpa menambah keletihan dan membuat karyawan tidak mudah terkena pengaruh dari luar.

Menurut Siswanto (2000:35), semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan yang memperlakukan karyawan secara manusiawi, dengan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai dan saling menerima satu sama lain, baik selama melakukan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan semangat kerja (Siswanto, 2000).

Menurut Nitisemito (1992: 32), semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah- pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan. Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif (Nitisemito,1992).

Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja antara lain adalah sebagai berikut :

a. Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

b. Tingkat absensi yang naik atau tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak

c. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidak senangan atau ketidak nyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.

d. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

e. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

f. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.

g. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan

Menurut Nitisemito (1992), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

1. Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.

2. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

3. Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain.

Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

4. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1992).

Zainun (1991) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan.

2. Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan (Zainun, 1991)

Sedangkan menurut Nawawi (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang (Nawawi, 2003)

Sebaliknya ada beberapa penyebab rendahnya semangat kerja karyawan. Hal ini terkait dengan kurang diperhatikannya pengaturan kerja mengenai disiplin kerja, kondisi kerja dan kekurangan tenaga kerja yang terampil dan ahli dibidangnya.

Steers (1995) mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu :

1. Pekerjaan yang terpecah-pecah
2. Kerja yang berulang-ulang
3. Terlalu sedikit menggunakan keterampilan
4. Daur kerja pendek
5. Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial (Steers, et al:1995)

Didasarkan pada konsep mengenai dimensi semangat kerja yang dikemukakan Blurn dalam Azwar yaitu:

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan
3. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik
4. Egoonya sangat terlibat dalam pekerjaannya (Azwar, 2002)

## 2. Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin organisasi, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yakni dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan.

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Donni dan Swatno (2011:156-157), mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu :

### a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul pribadi yang intim.

### b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

### c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-menang, karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, sehingga para pekerja dalam



d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan..

e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar.

f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat ( Donni dan Suwatno : 2011)

Menurut Donni dan Suwatno (2011:157-158), kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinann ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- 1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk motivasi para karyawan.
- 2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi (Donni, Swatno : 2011)

Sedangkan menurut Haryono Sudriamunawar (2006) ada 3 kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis dapat pula disebut “tukang cerita” pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung pada bawahan

b. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif dikenal pula dengan istilah gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan tapi justru para pemimpin seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan para anggotanya.

c. Gaya Kendali Bebas

Istilah lain dari gaya ini yaitu "*laissez faire*" pendepatan ini tidak berarti tidak ada sama sekali pimpinan, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung (Sudriamunawar : 2006)

Menurut House Robbins yang dikutip oleh Donni dan Suwatno (2011:158), gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu :

a. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka.

b. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

d. Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka (Donni, Suwatno : 2011)

Menurut Jusuf Suit, Almasdi (2000), gaya kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Demokrasi

Setiap orang dapat memberikan pokok-pokok pikiran melalui saluran tertentu. Kelemahannya adalah segala sesuatu yang hendak dicapai berjalan lambat dan tidak jarang menemui kesulitan dalam menyatukan pokok-pokok pikiran.

2. Diktator atau otoriter

Orang yang dapat menghemat waktu, tetapi banyak sekali pokok-pokok pikiran yang tertampung dan bahkan tidak mustahil pula ditemui kegagalan-kegagalan, karena segala sesuatunya berjalan menurut selera penguasa tertinggi yang kadang-kadang tidak terkendali dengan baik.

3. Konsultatif

Kebiasaan yang dilakukan seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan adalah memanggil staf atau bawahan tertentu, untuk berkonsultasi meminta

Sedangkan menurut M. S. P. Hasibuan (Edisi Revisi 2011), terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Otoritas

Adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

c. Kepemimpinan Delegatif

Adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan

(Hasibuan : 2011)

Adapun gaya kepemimpinan menurut Edi Sutisna (2011:222-224) terdapat 10 gaya kepemimpinan yaitu :

1) Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan

2) Gaya Refrensif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3) Gaya Partisipatif

Yaitu gaya Kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, sepiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.

4) Gaya Investigative

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.

5) Gaya Inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

6) Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokorer, kepemimpinan ini menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.

7) Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya,

8) Gaya Naratif

Yaitu yang bergaya naratif merupakan pimpinan yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pimpinan yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.

9) Gaya Edukatif

Yaitu pimpinan yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan.

10) Gaya Retrogresif

Yaitu pimpinan tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Dengan kata lain pemimpin yang bergaya ini sangat senang dengan bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya (Sutisna, 2011)

Menurut Ari Retno Habsari (2008:12), dalam bukunya Terobosan Kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir
- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah
- d. Lebih demokratis dari pada authority
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang
- f. Memiliki Etika dan moral yang tinggi

g. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim (Habsari, 2008)

Hal tersebut diperkuat oleh AM. Kadarman, Jusuf Udaya, dkk (2001) yang berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif (Kadarman, Udaya : 2001)

Penerapan gaya kepemimpinan tergantung pada situasi dan karakteristik dari orang-orang yang bekerja pada lembaga atau organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan dapat dikatakan tepat dan hasilnya memuaskan apabila digunakan selalu dalam setiap kesempatan kerja. Penggunaan gaya kepemimpinan tergantung kesiapan para pegawai menerima tugas dan menyelesaikannya dan semuanya juga terkait karakteristik kepribadian individunya. Menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif atau kombinasi dari beberapa gaya akan dapat memberikan hasil yang tepat dan memuaskan sehingga pemimpin dapat mendorong serta menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian teori-teori yang telah diuraikan, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan



### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan terkait dengan pemberian pengaruh dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tanpa adanya pengaruh dari seorang pemimpin kepada orang-orang yang dipimpinnya, maka tujuan organisasi tidak akan terwujud. Pemimpin memiliki tugas untuk mempengaruhi dan menggerakkan setiap perilaku orang yang dipimpinnya untuk bertanggung jawab dalam tugas pekerjaan (Siagian, 1999).

Menurut Bennis yang dikutip Luthans (2011:413) menyatakan Kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif, dan kerjasama dengan bawahan (Luthans, 2011:413). Seseorang tidak akan dapat menjadi pemimpin yang berhasil apabila tidak memiliki pengikut. Kepemimpinan diartikan sebagai hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar. Kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Sedangkan Luthans menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mengarahkan bawahannya ke tujuan yang sebenarnya dan memberi wewenang untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal ini sebagai potensi untuk dapat membuat orang lain atau yang dipimpin mengikuti apa yang dihendaki pemimpinnya menjadi suatu kenyataan. Kemampuan pemimpin mempengaruhi orang yang dipimpin menjadi unsur yang fundamental dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif (Mangkuprawira, 2009).

Sedangkan Dubin yang dikutip Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan. Kedua pernyataan tersebut memberikan makna bahwa pemimpin sebagai pemegang otoritas memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya pada aktivitas kerja yang

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa terdapat empat definisi kepemimpinan yang memiliki kesamaan, yaitu:

1. Kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan melibatkan unsur adanya yang memimpin dan adanya yang dipimpin. Di dalam suatu organisasi agar dapat berlangsung dan tercapainya tujuan pembentukannya maka dibutuhkan adanya pemimpin dan juga orang-orang yang dipimpin. Tanpa adanya pemimpin maka arah perilaku orang-orang dalam organisasi tidak akan dapat mengacu pada pencapaian tujuan.
2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial. Artinya kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi para pengikut dalam organisasi untuk melakukan yang diharapkan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya pengaruh sosial tersebut, maka pemimpin tidak dapat menggerakkan orang yang dipimpinnya untuk bergerak.
3. Kepemimpinan terjadi di berbagai tingkat dalam sebuah organisasi baik pada tingkat individu. Misalnya, kepemimpinan melibatkan bimbingan, pelatihan, inspirasi, dan motivasi, pemimpin juga membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan konflik pada tingkat grup, dan pada akhirnya para pemimpin membangun budaya serta menghasilkan perubahan pada tingkat organisasi.
4. Kepemimpinan berfokus pada pencapaian tujuan. Organisasi atau lembaga dibentuk dan didirikan tentunya memiliki tujuan yang hendak dicapai. Kepemimpinan inilah yang akan mengarahkan setiap perilaku anggota yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan empat kesamaan pengertian yang diungkapkan Northouse, Kreitner dan Kinicki memberikan definisi kepemimpinan sebagai "*a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve common goal*".

Definisi ini memiliki arti bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan terkait pengaruh yang diberikan pemimpin kepada orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya terletak pada kemampuannya mempengaruhi semua bawahan untuk bekerjasama mewujudkan tujuan organisasi.

Gibson et.al (2012), menyatakan bahwa Kepemimpinan diartikan sebagai upaya pemimpin menggunakan pengaruhnya dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin tidak hanya berusaha untuk menarik pengikut yang enggan, tetapi Sebaliknya membangkitkan semangat dengan antusiasme, mengilhami dengan pengabdian yang rendah hati, mengajak berpikir dengan berbagi dan menghormati orang lain serta memberdayakan orang lain dengan keyakinan yang teguh. (Gibson, et.all, 2012)

Suwarto (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dalam mempengaruhi bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Upaya mempengaruhi bukan dilakukan melalui paksaan melainkan dengan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan dorongan agar orang-orang yang dipimpin

... dalam mencapai tujuan organisasi (Suwarto)

Menurut Rauch dan Behling dalam Yukl (2007) bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan, bagaimana tugas yang diberikan dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2007)

Menurut Rivai (2003) bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Dalam definisi lain, kepemimpinan diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tercermin dalam setiap perilaku pimpinan ketika berinteraksi, memberikan informasi dan instruksi kepada bawahannya. (Rivai, 2003)

Gaya kepemimpinan setiap individu hanya efektif dalam situasi tertentu. Fiedler menyatakan bahwa daripada mengajar orang untuk mengubah gaya kepemimpinannya, lebih baik dalam pelatihan kepemimpinan harus berkonsentrasi pada membantu memahami gaya kepemimpinannya sendiri dan belajar bagaimana manipulatif situasi sehingga keduanya cocok. Dalam teori ini, tidak semua gaya kepemimpinan tepat diterapkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Gaya kepemimpinan tidak perlu untuk dirubah melainkan menyesuaikan dengan kondisi yang ada terkait dengan tipe dari bawahan maupun jenis tugas pekerjaan yang

Harsey and Blanchard yang dikutip Gibson, et. all (2012) mengembangkan empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya *telling* (memberitahukan) dalam penerapannya, pemimpin sangat berperan untuk memberitahukan kepada bawahan tentang apa, di mana, bagaimana, dan kapan harus melakukan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan apabila bawahan memiliki kematangan yang rendah, sehingga tanpa pemberitahuan secara jelas dan terinci bawahan tidak memahami apa yang menjadi tugas pekerjaan untuk dilakukan.
2. Gaya *selling* (menjual) dalam penerapannya pemimpin memberikan instruksi yang terstruktur yang disertai dengan dukungan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah menuju ke tingkat sedang, di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggungjawab dan melaksanakan tugas pekerjaan. Untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, diperlukan dukungan yang diberikan pemimpin.
3. Gaya *participating* (berpartisipasi) dalam penerapannya pemimpin dan bawahan bersinergi dalam pengambilan keputusan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya memiliki kualitas yang tinggi. Pemimpin mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan akan membuat bawahan mengoptimalkan perannya dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini dikarenakan dengan keikutsertaannya tersebut membuat dirinya merasa bahwa keputusan yang diambil menjadi bagian dalam dirinya dan tanggungjawab untuk diselesaikan

4. *Gaya delegating* (pendelegasian) dalam penerapannya, pemimpin sedikit memberikan arahan yang spesifik terhadap penyelesaian tugas pekerjaan. Pemimpin tidak harus memberikan dukungan yang tinggi dan menuntun bawahannya. Hal ini dikarenakan bawahan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, di mana dirinya sudah memahami akan tugas pekerjaan dan memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap tugasnya itu. Pemimpin justru memberikan kesempatan dan memberikan kepercayaan bawahan dalam pengambilan keputusan tertentu terkait dengan pengembangan organisasi atau lembaga (Gibson, et.all, 2012)

Menurut Path-Goal Leadership Theory dari House yang dikutip Luthan (2011) mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pemimpin direktif, yaitu memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang diharapkan.
- 2) Pemimpin suportif, yaitu menunjukkan keramahan dan perhatian akan kebutuhan para bawahannya,
- 3) Pemimpin partisipatif, yaitu berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan sarannya sebelum mengambil keputusan,
- 4) Pemimpin berorientasi pada prestasi, yaitu menetapkan sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat

Menurut teori Multiple Leadership Style, terdapat enam gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. *style of leadership the authoritative* (gaya kepemimpinan otoritatif).
- b. *style of leadership the coercive* (gaya kepemimpinan koersif),
- c. *style of leadership the affiliative* (gaya kepemimpinan afiliatif),
- d. *style of leadership the democratic* (gaya kepemimpinan demokratis),
- e. *style of leadership the pacesetter* (gaya kepemimpinan penentu kecepatan),
- f. *style of leadership the coaching* (gaya kepemimpinan pelatihan).

Gaya kepemimpinan otoritatif digunakan ketika seorang pemimpin menghendaki bawahannya untuk melaksanakan tugas tertentu. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak kepercayaan dan menuntut bawahan melaksanakan tugas yang dikehendaknya. Sedangkan dalam gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin hanya menuntut bawahan untuk melakukan apa yang dikatakan bukan apa yang harus ditiru atau yang harus dilakukan seperti yang pemimpin lakukan. Dalam gaya koersif, pemimpin tidak menghendaki bawahan mengikuti apa yang dilakukan atau perbuatannya tidak boleh ditiru oleh bawahan. Kecenderungan gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin tidak memberikan keteladanan sehingga membuat dirinya tidak memiliki kedekatan ikatan secara



Gaya kepemimpinan afilatif diterapkan ketika seorang pemimpin menyadari bahwa dirinya tidak akan dapat berbuat apa-apa tanpa orang-orang yang membantunya atau bawahannya. Pemimpin mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya dan tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya, meskipun dirinya memiliki kekuatan untuk melakukannya. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin melibatkan bawahan untuk memberikan suara berkenaan dengan keputusan yang akan diambilnya. Kepemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan dan hal ini yang membuat dirinya merasa berharga. Dari hasil berbagai penelitian bahwa gaya kepemimpinan ini membuat bawahan menjadi sangat produktif. Gaya kepemimpinan penentu kecepatan (pacesetting) dalam penerapannya seorang pemimpin membuat standar yang tinggi untuk diikuti dan dilakukan oleh bawahan dengan cara yang sama seperti yang pemimpin lakukan. Pemimpin menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerjan yang telah ditunjukkannya.

Sedangkan gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan, seorang pemimpin menekankan pada pengembangan bawahan, yaitu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya. Pemimpin berperan seperti pelatih yang melakukan pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan serta kemampuannya dalam melaksanakan tugas

Penerapan gaya kepemimpinan tergantung pada situasi dan karakteristik dari orang-orang yang bekerja pada organisasi. Penggunaan gaya kepemimpinan tergantung kesiapan para pegawai menerima tugas dan menyelesaikannya dan semuanya juga terkait karakteristik kepribadian individunya. Menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif atau kombinasi dari beberapa gaya akan dapat memberikan hasil yang tepat dan memuaskan sehingga pemimpin dapat mendorong serta menggerakkan orang-orang yang untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian teori-teori yang telah diuraikan, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu

## **F. DEFINISI KONSEPSIONAL**

Untuk menghindari persepsi dan kesamaan konsep dalam mengartikan istilah maka perlu ditegaskan beberapa istilah sebagai berikut:

### **1. Pemimpin**

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2. Gaya Kepemimpinan**

Adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

### **3. Semangat kerja**

Semangat kerja adalah keinginan diri untuk bekerja sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan.

### **4. kepemimpinan**

kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk

## **G. DEFINISI OPERASIONAL**

### **1. Semangat kerja**

Adapun Indikator-indikator Semangat Kerja adalah sebagai berikut :

#### **A. Kualitas**

Dengan menggunakan ukuran ketelitian, kelengkapan, ketepatan dan kerapian.

#### **B. Disiplin**

Menggunakan ukuran kepatuhan pada sistem prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

#### **C. Kreativitas Karyawan**

Dalam mengerjakan tugas dengan menggunakan ukuran kontribusi gagasan dan tindakan serta metode dalam pengerjaan tugas.

#### **D. Sikap dan Minat Kerja**

Menggunakan ukuran berminat dan bangga serta menghargai pekerjaan yang

## 2. Gaya kepemimpinan

Adapun indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

### A. Gaya direktif, dengan indikator-indikator:

Memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang diharapkan untuk dilakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.

### B. Gaya suportif, dengan indikator-indikator:

Menunjukkan sikap ramah kepada bawahan, dan memberikan perhatian akan kebutuhan bawahan.

### C. Gaya partisipatif atau demokratis, dengan indikator-indikator:

Berkonsultasi dengan bawahan, dan menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan.

### D. Gaya berorientasi pada prestasi, dengan indikator-indikator:

Menetapkan sasaran yang menantang, dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

### E. Gaya pendelegasian, dengan indikator-indikator:

Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengoptimalkan kemampuannya, memberikan kepercayaan bawahan dalam pengambilan keputusan.

### F. Gaya Telling (memberitahukan), dengan indikator-indikator:

Memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan dan memberitahukan tentang bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan

G. Gaya Selling (menjual), dengan indikator-indikator:

Memberikan instruksi yang jelas dan memberikan dukungan.

H. Gaya kepemimpinan koersif, dengan indikator-indikator:

Menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan dan meminta bawahan untuk tidak meniru apa yang dilakukan.

I. Gaya kepemimpinan afiliatif, dengan indikator-indikator:

Mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya dan tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya.

J. Gaya kepemimpinan pacesetter, dengan indikator-indikator:

Membuat standar yang tinggi untuk diikuti dan menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerjanya yang telah ditunjukkan pemimpin.

K. Gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan (coaching)

Melakukan pembinaan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya

## H. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai objek penelitian yaitu mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Lurah Patangpuluhan terhadap semangat kerja pegawai Kelurahan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Lurah Patangpuluhan, Sekertariat Lurah dan Seluruh Seksi Kelurahan. Hasil wawancara dan observasi dianalisis sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu peneliti memilih pendekatan kualitatif dalam penelitian ini.

Sugiono (2003:11) mengatakan penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan informasi kualitatif sehingga lebih menekankan pada masalah proses dan makna dengan mendeskripsikan sesuatu masalah (Sugiono, 2003:11). Penelitian yang dilakukan bersifat Deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami isi penelitian (Sugiono, 2003:11).

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berlokasi di Kelurahan Patangpuluhan Kecamatan Wirobrajan Kota Yogyakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kelurahan Patangpuluhan Kecamatan Wirobrajan Kota Yogyakarta merupakan salah satu organisasi publik yang bertanggung jawab melakukan pelayanan publik sehingga keberadaannya sangat penting bagi masyarakat.



### 3. Jenis Data

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari lapangan atau lokasi penelitian. Untuk mendapatkan data primer tersebut, peneliti menggunakan cara wawancara dan observasi.

**Tabel I.1**  
**Data Primer Penelitian**

<b>Nama Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
Gaya kepemimpinan yang diterapkan Lurah dalam melaksanakan tugas	<ul style="list-style-type: none"><li>Neni Hidayati, S.H selaku Lurah Patangpuluhan</li></ul>	Wawancara secara mendalam
Gaya kepemimpinan lurah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Dodo Limono , S.Pd selaku Sekretariat Kelurahan</li></ul>	Wawancara secara mendalam
Gaya kepemimpinan Lurah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Renny Lucia selaku Seksi Pemerintahan</li></ul>	Wawancara secara mendalam
Gaya kepemimpinan Lurah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Sugito selaku Seksi Pemberdayaan</li></ul>	Wawancara secara mendalam
Gaya kepemimpinan Lurah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Lasiyono selaku Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum</li></ul>	Wawancara secara mendalam
Gaya kepemimpinan Lurah serta pengaruhnya terhadap semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Siwi selaku Seksi Pelayanan, Informasi dan Pengaduan</li></ul>	Wawancara secara mendalam

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan. Data-data yang dikumpulkan merupakan data yang mempunyai kesesuaian dan kaitan dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara penelitian kepustakaan dan dokumentasi.

**Tabel II.1**

**Data Sekunder Penelitian**

<b>Nama Data</b>	<b>Sumber Data</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Perda, Perwal dan kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai kepegawaian terutama berkaitan dengan kepemimpinan Lurah dan kinerja pegawai</li></ul>	Renny Lucia selaku Seksi Pemerintahan
<ul style="list-style-type: none"><li>Kondisi geografis kelurahan, keadaan sosial demografi kelurahan, dan ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kehidupan kelurahan</li></ul>	Renny Lucia selaku Seksi Pemerintahan
<ul style="list-style-type: none"><li>Struktur Organisasi Kelurahan Patangpuluhan</li></ul>	Dodo Limono , S.Pd selaku Sekretariat Kelurahan
<ul style="list-style-type: none"><li>Laporan triwulan hasil pelayanan kependudukan</li></ul>	Renny Lucia selaku Seksi Pemerintahan

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan analisis dokumen, observasi dan wawancara. (Moleong, 2007: 157).

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, atas dasar konsep tersebut. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

##### a. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik penelitian yang sangat penting. Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta, pada pengamatan tanpa peran serta pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Sedangkan pengamat berperan serta melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya (Moleong, 2007 : 176). Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati secara langsung dan tidak langsung tentang Gaya Kepemimpinan Lurah .

##### b. Wawancara

Teknik wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait atau subjek penelitian, wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pegawai kelurahan yaitu Sekertariat, Seksi Pemerintahan, Seksi Pemberdayaan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum, Seksi

Berdasarkan uraian di atas, maka teknik wawancara dipergunakan untuk

mengadakan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait atau subjek penelitian. Dalam rangka memperoleh penjelasan atau informasi tentang hal-hal yang belum tercantum dalam observasi dan dokumentasi (Maleong:2007).

### c. Dokumentasi

Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moleong,2007:217). Dokumen digunakan untuk keperluan penelitian menurut Guba dan Lincoln dalam (Moleong, 2007: 217), karena alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan seperti :

1. Dokumen dan rekaman digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong,
2. Berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian,
3. Keduanya berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir, dan berada dalam konteks,
4. rekaman relative murah dan tidak sukar diperoleh, tetapi dokumen harus dicari dan ditemukan dengan teknik kajian isi,
5. Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas ilmu pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki. Dokumentasi digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi terutama yang berada di perusahaan itu sendiri dan didukung oleh sumber-sumber yang representatif.

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data

primer dikumpulkan dari para informan

Data primer yang dikumpulkan terdiri dari:

1. Gambaran semangat kerja pegawai Kelurahan Patangpuluhan dalam bekerja.
2. Gaya kepemimpinan yang digunakan Lurah dalam menjalankan pemerintahan.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lurah terhadap Semangat Kerja Pegawai

Data sekunder dikumpulkan dari Kantor Kelurahan Patangpuluhan, Dinas Instansi yang relevan dan perorangan, sesuai dengan keperluan data untuk penelitian ini. Data sekunder yang dikumpulkan terdiri dari:

1. Perda, Perwal dan kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai kepegawaian terutama berkaitan dengan kepemimpinan Lurah dan kinerja pegawai.
2. Gambaran umum Kelurahan Patangpuluhan (kondisi geografis kelurahan, keadaan sosial demografi kelurahan, dan ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kehidupan kelurahan).

## **5. Unit Analisis Data**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan obyektif, untuk mendeskripsikan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai Kelurahan Patangpuluhan Kecamatan Wirobrajan. Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Adapun informan yang dimaksud adalah:

- o Lurah Patangpuluhan Kecamatan Wirobrajan

o Pegawai Kelurahan Patangpuluhan

## 6. Teknik Analisa Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi.

Menurut Patton dalam Moleong (2007: 280) teknik analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian. (Moleong, 2007: 280)

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu di kategorisasikan pada langkah berikutnya. Tahap akhir dari analisis data ini ialah mengadakan pemeriksaan kesesuaian data. Setelah selesai tahap ini

### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali

### 2. Penyajian Data

Penyajian data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik ataupun pengkodean, dari hasil reduksi data dan penyajian data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data.

### 3. Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut, dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya.

Menurut Moleong (2007: 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik yang

dimainkan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya (Moleong 2007: 330)

Denzin dalam Moleong (2007: 330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan pengguna sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan observasi tidak langsung, observasi tidak langsung ini dimaksudkan dalam bentuk pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut dicari titik temu yang menghubungkan diantara keduanya (Moleong, 2007: 330). Teknik pengumpulan data yang digunakan Akan melengkapi dalam memperoleh data primer dan sekunder, observasi dan wawancara digunakan untuk menjangkau data primer yang berkaitan dengan