

TESIS

**GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP  
KINERJA PADA DINAS KOPERASI DAN UKM PROVINSI  
SULAWESI SELATAN**

ASRAID BASMAN

E012202013



PROGRAM STUDI MAGISTER(S2) ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS  
HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PADA  
DINAS KOPERASI DAN UKM PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh :

**ASRAID BASMAN**

E012202013

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Magister Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, pada tanggal **26 Juli 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.

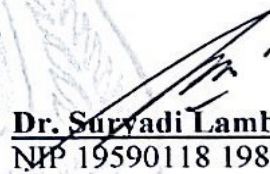
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



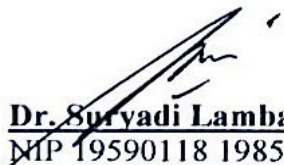
**Prof. Dr. Sangkala, M.Si.**  
NIP 19631111 199103 1 002

Pembimbing Pendamping,



**Dr. Suryadi Lambali, MA.**  
NIP 19590118 198503 1 006

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik,



**Dr. Suryadi Lambali, MA.**  
NIP 19590118 198503 1 006

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Universitas  
Hasanuddin,



**Prof. Dr. Phil. Sukri, M.Si.**  
NIP 19750818 100801 1 008

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ASRAID BASMAN

NIM : E012202013

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan dengan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika pedoman penulisan tesis.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 26 Juli 2023

Yang Menyatakan,



ASRAID BASMAN

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim. Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat **Allah SWT**, atas limpahan rahmat dan hidahnya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan Tesis ini dengan judul “**Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan**” sebagai salah satu Persyaratan mencapai gelar Magister pada program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin (UNHAS). Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar **Muhammad SAW** beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya-Nya hingga akhir Zaman.

Pertama-tama kami haturkan rasa hormat dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Orang Tua Tercinta, **Almarhum Ayahanda H.M. Basman Mennang dan Ibunda Hj. Indo Dalle Rauf** yang mendidik dan membesarkan serta senantiasa mendoakan kami dari kecil hingga mampu seperti sekarang, serta istri tercinta **Desi Astika, S.S** yang terus memberikan dukungan.

Penyusunan dan penyelesaian Tesis ini tidak terlepas dari keterlibatan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini izinkan penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada Rektor Universitas Hasanuddin **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M. Sc**, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, **Prof. Dr. Phil.**

**Sukri, SIP, M.Si**, Pembimbing I kami **Prof. Dr. Sangkala, M.Si** dan Pembimbing II kami Bpk. **Dr. Suryadi Lambali, MA** yang juga sebagai ketua Program Studi S2 Administrasi Publik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan masukan kepada penulis selama belajar di Program Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin.”

Terima kasih kami ucapkan kepada **Prof. Dr. M. Thahir Haning, M.Si, Bpk. Dr. Muhammad Yunus, MA, dan Ibu Dr. Hasniaati, S.Sos., M.Si** selaku tim penguji dari tesis ini dan kami ucapkan terimakasih sedalam-dalamnya atas arahan dan masukan serta saran sehingga penelitian dan penulisan tesis ini dapat terlaksana dengan baik.

Seluruh Dosen Program Magister UNHAS khususnya Dosen pada Program Studi Magister Administrasi Publik, yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis untuk menggali pengetahuan, pengalaman dan wawasan di bidang Administrasi Publik.

Penulis juga menyampaikan permohonan maaf, sekiranya dalam proses perkuliahan selama ini dengan pihak-pihak terkait terjadi hal-hal yang tidak berkenan di hati. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi dunia pendidikan tinggi khususnya bidang Administrasi Publik.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

## ABSTRAK

ASRAID BASMAN. *Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Sangkala dan Suryadi Lambali).

Penelitian ini bertujuan mengetahui gaya kepemimpinan I terhadap kinerja pada Dinas Koperasi dan Usaha kecil dan menengah Provinsi Sulawesi Selatan. Kepemimpinan menentukan berjalannya sistem agar para pegawai di dalamnya menghasilkan kinerja yang baik demi suksesnya suatu lembaga. Kepemimpinan seseorang harus dilandasi oleh kemampuan yang lebih kompetitif, inovatif, serta dapat memberikan pendidikan yang baik dan menjadi contoh bagi pegawainya. Kompetensi seorang pemimpin sebagai pedoman akhlak dan budi pekerti, efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilaksanakan dengan semangat gotong royong dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasi harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Di era saat ini, setiap pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan cara kerja yang semakin bervariasi, dimana kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik di lembaga yang dipimpinnya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian campuran dengan cara menyebar kuesioner untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan mewawancarai langsung pegawai dan pimpinan yang menjadi aktor untuk bekerja sama menghasilkan kinerja yang unggul dan benar di instansi pemerintah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin harus berusaha lebih bijak dalam mengenali karyawannya dengan berbagai karakteristik kinerja, memberikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya dan pendekatan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Kata kunci: gaya, kepemimpinan, pengaruh dan kinerja



## ABSTRACT

:ASRAID BASMAN. *Leadership Style and its Influence on Performance in Cooperative and Small, Medium, Enterprises (SMEs) Office in South Sulawesi Province* (supervised by Sangkala and Suryadi Lambali)

The research aims to investigate the leadership style and its effect on the performance in Cooperative and Small. Medium Enterprises in South Sulawesi Province. The leadership determines the system to function appropriately in order that the employees generate the good performance for the institution success. Somebody's leadership must be based on more competitive, innovative capabilities, as well it can give good education, and become the good example for the employees. A leader's competency as the guidelines of moral and manner, efficiency, effectiveness, and quality in implementing their tasks are carried out with the spirit of the mutual cooperation and responsibility in accordance with the organisational work environment which must be conducted to achieve every goal. Nowadays, every leader must be able to adapt to the technology development and more varied work methods, in which the leadership can improve to better performance in the institution he/she leads. Therefore, the leader has to try more wisely in recognizing his/her employees with their various characteristic performance, delivering work in line with their expertise and approach in accordance with the capacity each employee. The research used the combined method by distributing the questionnaire to investigate the leadership style and Interview the employees directly and leader being the actor to work together to produce excellent and appropriate performance in the government instances.

Key words: style, leadership, influence, performance



## DAFTAR ISI

TESIS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1 Tinjauan Teori.....	11
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	11
2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan.....	20
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Klasik .....	20
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Moderen .....	24
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Fasilitatif .....	29
2.2.5 Gaya Kepemimpinan Autentik.....	30
2.3 Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Fasilitatif, Gaya Kepemimpinan Autentik dan Kinerja Pegawai .....	31
2.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	31
2.3.2 Gaya Kepemimpinan Fasilitatif .....	34
2.3.3 Gaya Kepemimpinan Autentik.....	36
2.3.4 Kinerja Pegawai .....	38
2.4 Penelitian Terdahulu .....	40
2.5 Hipotesis Teoritis .....	42



2.5.1 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.....	43
2.5.2 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Fasilitatif Terhadap Kinerja.....	44
2.5.3 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Autentik Terhadap Kinerja.....	44
2.6 Pengaruh Antara Kepemimpinan dan Kinerja .....	45
2.7 Kerangka Pikir Penelitian.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	50
3.1.1 Tempat Penelitian.....	51
3.1.2 Waktu Penelitian .....	51
3.1.3 Populasi dan Sampel .....	52
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	57
3.4 Metode Kuantitatif .....	60
3.4.1 Analisis Data .....	60
3.4.2 Uji validitas .....	60
3.4.3 Uji Realibilitas .....	61
3.4.4 Regresi linier berganda .....	61
3.4.5 Uji Asumsi Klasik.....	62
3.4.6 Uji Hipotesis.....	63
3.4.7 Uji Koefisien Korelasi (r) dan Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	65
3.5 Metode Kualitatif .....	66
3.5.1 Informan Penelitian .....	66
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.5.3 Analisis Data .....	67
3.6 Pengolahan Data dan Analisis Data Campuran.....	68
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
4.1 Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan....	72
4.1.1 Selayang Pandang Diskop Sul-Sel .....	72
4.2 Karakteristik Responden .....	81
4.3 Range Kuesioner dan Hasil Deskripsi Operasional Variabel .....	83
4.4 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.....	99
4.5 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	101

4.6 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	103
4.7 Hasil Uji Hipotesis .....	104
4.8 Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	106
4.9 Pembahasan.....	107
BAB V PENUTUP.....	118
5.1 Kesimpulan .....	118
5.2 Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA .....	120
Peraturan-peraturan.....	125
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	125

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	49
Gambar 2 Alur Penelitian.....	52
Gambar 3 Explanatory Sequential Methode .....	70
Gambar 4 Uji Normalitas .....	103

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu .....	41
Tabel 2 Jumlah Populasi .....	53
Tabel 3. skor interval.....	55
Tabel 4 Definisi Operasional Variabel.....	57
Tabel 5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 6 Responden berdasarkan usia .....	82
Tabel 7 Responden berdasarkan pendidikan.....	82
Tabel 8 Responden berdasarkan status pegawai .....	83
Tabel 9 Pengolahan Kuesioner variabel Transformasional (indikator pengaruh ideal) .....	84
Tabel 10 Pengolahan Kuesioner Variabel Transformasional (Indikator Inspirasi Motivasi).....	85
Tabel 11 Pengolahan Kuesioner Variabel Transformasional (Indikator Stimulasi Intelektual).....	86
Tabel 12 Pengolahan Kuesioner Variabel Transformasional (Indikator Pertimbangan Individu) .....	87
Tabel 13 Pengolahan Kuesioner Variabel Fasilitatif (Indikator Keterbukaan).....	88
Tabel 14 Pengolahan Kuesioner Variabel Fasilitatif (Indikator Keberanian).....	89
Tabel 15 Pengolahan Kuesioner Variabel Fasilitatif (Indikator Menerima Nasehat) .....	90
Tabel 16 Pengolahan Kuesioner Variabel Autentik (Indikator Kesadaran Diri) ..	91
Tabel 17 Pengolahan Kuesioner Variabel Autentik (Indikator Relasi yang Transparan).....	92
Tabel 18 Pengolahan Kuesioner Variabel Autentik (Indikator Pemrosesan yang Seimbang).....	93
Tabel 19 Pengolahan Kuesioner Variabel Autentik (Indikator Perspektif Moral yang Diinternalisasi).....	94
Tabel 20 Pengolahan Kuesioner Variabel Kinerja (Indikator Kuantitas) .....	95
Tabel 21 Pengolahan Kuesioner Variabel Kinerja (Indikator Kualitas) .....	96
Tabel 22 Pengolahan Kuesioner Variabel Kinerja (Indikator Ketepatan Waktu)..	97
Tabel 23 Pengolahan Kuesioner Variabel Kinerja (Indikator Efektifitas).....	98
Tabel 24 Pengolahan Kuesioner Variabel Kinerja (Indikator Kemandirian).....	99
Tabel 25 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	99
Tabel 26 Rekapitulasi hasil Uji Realibilitas.....	101
Tabel 27 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	101
Tabel 28 Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov Test) .....	103
Tabel 29 Hasil Uji Heterokedasititas .....	104
Tabel 30 Hasil Uji T (parsial).....	104
Tabel 31 Hasil Uji F (Simultan).....	105
Tabel 32 Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam konteks bernegara yang mengikuti perkembangan pada era modern yang lebih kekinian, macam-macam model kepemimpinan telah menjadi tren yang semakin menarik saat ini untuk menjadi topik di khalayakmasyarakat. Pemimpin terdahulu dan sekarang tentu memiliki perbedaan seiring berjalannya waktu, namun perubahan gaya dan sikap kepemimpinan juga menjadi lebih variatif.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses tidaknya suatu organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan sumber daya yang handal, dalam hal ini seorang pimpinan yakni orang yang mampu mengkoordinir beberapa orang dibawahnya. Pimpinan yang sukses harus mampu mengenali organisasi, dan bisa mempengaruhi secara kondusif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan.

Kepemimpinan secara teoritik dapat merujuk melalui teori-toeri yang berkembang di negara barat seperti teori perilaku, teori sifat, teori kontigensi, teori transformasional dan kepemimpinan kharismatik bahkan juga kepemimpinan visioner. Namun selain karena tuntutan dan tanggung jawab, tentunya seorang pemimpin yang memiliki prestasi serta mempunyai kemampuan dan spesifikasi keilmuan yang membawanya pada puncak tertinggi.

Dengan kemajuan teknologi, seorang pemimpin dapat beradaptasi melalui informasi dan pengetahuan yang di dapatnya melalui internet. Sehingga

kebanyakan ataupun sebahagian pemimpin dapat beradaptasi dan lebih berkompeten dalam menjalankan organisasi yang di nahkodainya. Tentunya juga terus mengikuti pelatihan-pelatihan maupun assessment sebagai syarat demi mendapatkan jabatan dalam karir menjadiseorang pemimpin yang pastinya secara kompetitif.

Pemimpin adalah orang-orang yang memiliki kecakapan dan mampu mengkoordinir, mempengaruhi atau mengarahkan serta mengajak orang lain untuk mencapai target dan sasaran-sasaran yang telah ditentukan. Dengan menjadi pemimpin, tentunya seseorang mendapatkan kewenangan maupun fasilitas yang digunakan untuk menjalankan fungsinya yang melekat pada seorang pemimpin.

Tidak banyak pula orang-orang yang menjadi pemimpin dapat bertahan di saat situasi dan kondisi politik yang berubah pada tahun politik yang di mana pemimpin tertinggi yakni kepala daerah telah berganti. Perubahan struktur di bawahnya atau yang menjadi kepala dinas masih memiliki peluang untuk mempertahankan jabatannya jikalau memang memiliki prestasi dan telah mendapatkan penghargaan yang bisa menjadii indikator untuk tetap menjabat.

Dengan demikian, kepemimpinan dapat dilihat dari sebuah hasil dan penghargaan yang dijadikan apresiasi setelah berprestasi. Untuk mewujudkannya, hal ini tentunya membutuhkan kerjasama setiap elemen pada suatu lembaga ataupun organisasi. Adapun produktivitas kinerja adalah segala kegiatan yang diselenggarakan oleh penyelenggaraan negara sebagai upaya pemenuhan kebutuhan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas aparatur harus terus dilakukan.

Kompetensi seseorang pemimpin sebagai pembimbing akhlak dan budi pekerti, efisiensi, efektivitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya harus dilakukan demi mencapai tujuan. Institusi penyelenggaraan negara, pemerintah daerah dan organisasi perangkat daerah pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 harus maksimal dilakukan.

Kejelian seorang pemimpin harus dapat melihat tantangan masa depan maupun peluang dengan menjalankan sistem lebih ke pendekatan milenial yang menuntut pada keramahan dan keharmonisan organisasi. Saat ini, mengamati pencapaian setiap kepala daerah maupun pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) khususnya, harus melihat dari indikator seberapa besar manfaatnya untuk masyarakat luas. Dengan ini, kepemimpinan pada suatu organisasi atau lembaga yang mendapatkan penghargaan tentunya memiliki visi, kemampuan dan juga konsistensi untuk mencapai target yang telah dicanangkan serta telah diupayakan tentunya dengan persiapan dan pelaksanaan yang matang.

Dengan memperhatikan perkembangan globalisasi, maka kepemimpinan dalam birokrasi pemerintahan sampai pada level organisasi perangkat daerah (OPD) harus memiliki visi dan misi yang jelas untuk mampu menjangkau ketidakmenentuan dalam lingkungan yang cepat berubah. Perubahan tersebut akan memberikan dampak terhadap lingkungan organisasi pemerintahan dalam mengelola berbagai permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Salah satu

diantaranya permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yaitu perekonomian, pemerintah harus mampu membangun perekonomian yang sehat bagi kesejahteraan masyarakat.

Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan sendiri memiliki potensi perekonomian di bidang pengadaan barang dan jasa serta perdagangan. Hal ini menjadi salah satu potensi yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah untuk dijadikan sebagai program pembangunan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan melalui bidang industri barang dan jasa. Suatu keberhasilan dari pelaksanaan program pembangunan perekonomian tak lepas dari peran pada Dinas Koperasi Dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan.

Peningkatan kontribusi dari Dinas Koperasi Dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan harus sangat signifikan dalam pembangunan perekonomian baik lokal maupun nasional. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan melalui Dinas Koperasi Dan UKM menjadi peranan utama untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki dengan upaya berinovasi demi meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat serta membangun wirausaha baru.

Selain itu, Koperasi Dan UMKM sebagai sebuah lembaga ekonomi kerakyatan harus membuktikan eksistensi diri yang dapat bertahan di tengah gempuran dan terpaan krisis ekonomi nasional maupun global. Koperasi Dan UMKM memiliki tugas untuk meningkatkan serapan tenaga kerja menjadi solusi atas permasalahan penanggulangan kemiskinan dan pengentasan pengangguran.



Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan memiliki visi yaitu “*Sulawesi Selatan yang Inovatif, Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter*” yang menjadikan Koperasi sebagai lembaga usaha perekonomian yang sehat, mampu berdaya saing serta berperan dalam membangun perekonomian menuju masyarakat yang sejahtera. Sedangkan misi dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan yaitu:

1. Pemerintahan yang berorientasi melayani, inovatif dan berkarakter
2. Peningkatan infrastruktur yang berkualitas dan aksesibel
3. Pembangunan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi yang produktif
4. Pembangunan manusia yang kompetitif dan inklusif
5. Peningkatan produktivitas dan daya saing produk Sumber Daya Alam yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan visi dan misi dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan dapat dipahami bertujuan untuk meningkatkan kualitas kelembagaan dan organisasi koperasi sesuai dengan hakekat jati diri dari koperasi, serta menumbuh semangat wirausaha baru dan membuka kesempatan lapangan kerja dan meningkatkan produktivitas daya saing serta kemandirian koperasi dan UKM.

Uraian pemaparan visi dan misi pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan memiliki tugas serta tanggung jawab yang besar yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan. Dalam upaya pencapaian visi dan misi membutuhkan peranan dari pemimpin atau Kepala Dinas sebagai yang melaksanakan manajemen organisasi Dinas Koperasi

dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan serta memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun iklim kerja yang produktif dengan melalui kepemimpinan transformasional menjalankan dan menghasilkan kinerja birokrasi yang baik.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin menjadi tokoh yang menentukan orang-orang yang tepat untuk organisasi guna membantu pencapaian visi dan misi tersebut. Selain itu, didukung oleh pemimpin yang dapat melayani, terus belajar, memperbaiki kesalahan yang dilakukan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta memotivasi pegawainya. Kemampuan berkomunikasi adalah alat yang paling penting untuk dimiliki pemimpin untuk dapat menjalankan peranannya tersebut.

Keputusan yang akan diambil oleh organisasi merupakan wewenang pemimpin, namun komunikasi yang tepat guna tentunya dapat memberikan kemudahan dalam pelaksanaan keputusan tersebut. Melakukan pembinaan serta motivasi agar dapat meningkatkan kinerja dan semangat pegawainya juga memerlukan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan komunikasi tersebut pun perlu dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasi para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya

Berdasarkan kepiawaian, integritas, kompetensi pemimpin dalam tentunya menggerakkan seluruh elemen untuk mengimplementasikan rencana strategis dan juga visi misi yang telah ditentukan sejak awal. Hal ini merujuk kepada konsistensi dan kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin pada suatu organisasi yang dapat merespon perkembangan masa depan serta menciptakan, merumuskan,

mensosialisasikan dan mentransformasi apa yang dikehendakinya dari ide-ide dan gagasan untuk dilaksanakan oleh seluruh sumber daya yang dimilikinya. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses menggerakkan, serta menginspirasi demi pencapaian hasil yang lebih besar dalam kebersamaan dan tanggung jawab dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Namun persoalan yang juga dapat diidentifikasi dari pelaksanaan pada instansi pemerintahan adalah output dan outcam. Di mana staf pegawai berorientasi pada output yang menjadi pendukung pelaksanaan yang di jalankan pimpinan langsungnya, sedangkan satu sampai dua tingkat di atasnya sebelum pada level pimpinan tentunya memiliki peran lebih untuk memprioritaskan outcam yang menjadi target dari setiap penyelenggaraan program kegiatan dari organisasi tersebut.

Sehingga dari setiap pelaksanaan kegiatan program kerja pada masing-masing bidang itu jelas dan bermanfaat bagi peserta yang mengikuti semua rangkaian kegiatan, dan juga tepat sesuai kebutuhan. Dari persoalan tersebut dapat meminimalisir pelaksanaan yang hanya sia-sia serta dapat dapat menghabiskan anggaran tidak secara efektif, di mana hanya fokus pada realisasi terselenggaranya program kerja namun setiap peserta tentunya memiliki kebutuhan keterampilan yang berbeda-beda sesuai minat dan bakatnya.

Sebagai seorang kepala dalam kegiatan birokrasi yang ada di dinas Provinsi berperan penting terlebih khusus dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Peningkatan kinerja yang tepat akan

Semakin mendorong prestasi pegawai kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, bagaimana gaya kepemimpinan dan pengaruhnya dalam peningkatan kinerja bawahan untuk pencapaian tujuan organisasi yang merupakan salah satu faktor yang perlu di perhatikan oleh seorang kepala dinas.

Kepemimpinan kepala dinas dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat dari cara bagaimana pimpinan tersebut membimbing, memberikan arahan, dan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Hal tersebut bertujuan untuk mendorong gairah dan semangat kerja, meningkatkan produktivitas pegawai, meningkatkan kedisiplinan, menurunkan tingkat absensi pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas masing-masing berdasar sasaran kinerja pegawai.

Untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong pegawai agar berprestasi maka diperlukan kinerja yang baik dari setiap ASN yang beradadalam organisasi tersebut. Akan tetapi hal tersebut tidak akan tercapai tanpa dukungan dari pihak kepala dinas sebagai pemimpin organisasi. Oleh karenanya pemberian motivasi, dukungan, dan teladan yang baik akan mengembangkan segenap daya dan potensi yang dimiliki dan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dari setiap ASN.

Berdasakran latar belakang di atas tersebut, penulis tertarik untuk melakukan suatu kajian dengan menuangkan ke dalam suatu penelitian pada salah satu Instansi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Sulawesi Selatan dengan judul *“Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pada Dinas*

*Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan”.*

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas, maka penulis terinspirasi untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai kepemimpinan yang bisa menggerakkan seluruh elemen demi kinerja yang bermanfaat (Outcome) pada setiap jajaran serta struktur jabatan dibawahnya dengan rumusan masalah:

1. *Apa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan?*
2. *Bagaimana Penerepan Gaya Kepemimpinan Pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan?*

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus permasalahan yang di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

1. Secara Praktikal.

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam berbagai aspek antara lain: Menambah wawasan mengenai peran dan cara kepemimpinan yang baik, hasil penilitan ini dapat dijadikan referensi kepada pihak birokrat, administrator dan calon pemimpin yang akan datang.

## 2. Secara Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pembangunan ilmu, khususnya tingkat Magister Administrasi Publik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi dan misi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan dapat secara formal maupun informal yang timbul diluar struktur organisasi. Tidak semua pemimpin adalah para manajer dan tidak semua manajer adalah para pemimpin, karena dengan adanya hak-hak yang dimiliki oleh manajer, tidak menjamin mereka untuk dapat memimpin secara efektif. George Terry (1972:458), mengemukakan bahwa, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah topik yang kompleks dan menarik. Para peneliti telah mendedikasikan upaya signifikan untuk mempelajari apa yang disebut segitiga kepemimpinan (*leadership triangle*): pemimpin, pengikut, dan lingkungan tempat kepemimpinan ini terjadi Gomes (2014: 54). Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk menangkap pemikiran bahwa pemimpin terlibat dengan orang lain demi mencapai tujuan. Kepemimpinan bersifat timbal balik dan dilakukan antar manusia. Kepemimpinan merupakan kegiatan “manusia”, yang berbeda dengan kegiatan persuratan administratif atau pemecahan masalah.

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi Katz dan Kahn (1978:528). Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dalam mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.

Pemimpin yang efektif adalah orang yang mempersatukan semua orang dalam menghadapi tantangan, menggabungkan ke dalam kesatuan-kesatuan yang erat, mengembangkan strategi untuk mengatasi tantangan, dan berhasil melaksanakan strategi tersebut. Seorang pemimpin merupakan inspirator



perubahan dan visioner yang memiliki peran untuk memberikan arahan yang jelas pada sebuah organisasi. Pemimpinan visioner sering kali dihubungkan dengan pemimpin karismatik. Meskipun demikian, kepemimpinan visioner sangatlah berbeda karena kemampuannya dalam menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik, sehingga dapat memperbaiki situasi saat ini.

Ada beberapa fungsi pemimpin menurut Nawawi (2003:46-57) dan menjabarkannya pemimpin sebagai berikut:

#### 1) Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuannya masing-masing.

#### 2) Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai anggota organisasi.

Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain. Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan kematangan anggota yang di perintah. Bahkan jika perlu harus dijelaskan tentang akibat yang akan terjadi jika instruksi tidak dikerjakan dengan benar. Dengan demikian diharapkan perintah akan dilaksanakan dengan lebih hati-hati dan teliti.

### 3) Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang lain. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

### 4) Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah

kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

#### 5) Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

Berdasarkan beberapa pendapat dari uraian konsep tersebut diatas, maka dapat dirangkum bahwa kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan. Pemimpin adalah personal yang memiliki kekuatan pengaruh untuk membantu dirinya meraih tujuan dan impian.

Peran adalah tindakan atau perilaku. Lurah di dalamnya terdapat hak dan kewajiban selaku pemimpin. Peranan lurah sebagai pemimpin dapat di ukur dari peran sebagai katalisator, fasilitator dan komunikator.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Melalui bahasa yang diucapkannya dan melalui tindakan yang dilakukannya, sehingga membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga pada saat seorang pemimpin melakukan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten, guna mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan, hal ini menunjukkan bahwa

pemimpin tersebut sedang melakukan suatu gaya kerja yang kemudian disebut dengan gaya kepemimpinan, Pace dan Faules (2006: 276). Menurut Rivai dan Mulyadi (2010: 42) juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi bawahannya.

Setiap teori kepemimpinan, jika dipilih dan diimplementasi dengan tepat, dapat menghasilkan tenaga luar biasa sehingga dapat melompat jauh ke masa depan serta membutuhkan keahlian, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam merumuskan visi dan misi perusahaan, organisasi, kelompok maupun pribadi. Seorang pemimpin merumuskan visi, misi, strategis, dan nilai perusahaan atau bisnis serta instansi. Sedangkan manajemen yang dipimpin oleh manajer adalah individu, departemen, kelompok, atau organisasi, yang membuat perencanaan, program, taktik, kendali, dan anggaran untuk mewujudkan visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang dijalankan secara bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberikan arahan dan makna pada suatu usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas seperti yang dikemukakan Siagian (2002: 69), kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan pada hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

Wahjosumidjo (2011:154) memberikan penjelasan beberapa peranan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Bersikap Adil (*arbitrating*)

Dalam organisasi manapun, rasa kebersamaan di antara para anggotanya adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan, maupun antara pemimpin dengan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Memberi Sugesti (*suggesting*)

Sugesti biasa disebut saran atau anjuran. Dalam kepemimpinan sugesti merupakan pengaruh yang mampu mengerakan hati orang lain. Sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tercapainya Tujuan (*supplying objective*)

Tercapainya tujuan organisasi tidak otomatis, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi, serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

#### 4) Katalisator (*catalyzing*)

Dalam dunia kepemimpinan, seorang pemimpin dikatakan sebagai seorang katalisator, apabila pemimpin itu berperan, yang selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha dapat meningkatkan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat dan semaksimal mungkin.

#### 5) Menciptakan rasa aman (*Providing security*)

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan fungsi ini, hanya dapat dilaksanakan apabila pemimpin selalu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme dalam menghadapi segala permasalahan yang ada, sehingga bawahan dalam menjalankan tugas merasa aman, bebas dari kegelisahan, kekawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

#### 6) Sebagai wakil organisasi (*representing*)

Seorang pemimpin adalah segala-galanya. Oleh karenanya, segala perilaku, perbuatan, dan kata-katnya akan selalu memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya. Penampilan dan kesan-kesan pemimpin yang positif seorang pemimpin juga akan memberikan gambaran positif terhadap organisasi yang dipimpinnya.

#### 7) Sumber inspirasi (*inspiring*)

Seorang pemimpin pada hakekatnya adalah sebagai sumber inspirasi bagi bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahannya, sehingga para bawahannya menerima dan memahami apa yang menjadi tujuan organisasinya secara antusias, dan bekerja secara efektif kearah tercapainya tujuan organisasi.

#### 8) Bersikap menghargai (*praising*)

Setiap orang pada dasarnya menghendaki ada pengakuan pada hasil Karyanya dari orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memberikan penghargaan pada bawahannya.

Adapun Kepemimpinan bisa memegang peran penting dalam membentuk dan memengaruhi segala praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin senantiasa terlibat di dalam organisasi agar bisa menghasilkan dan dapat mempertahankan kesempurnaan layanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan. Oleh karenanya setiap pemimpin selalu siap dan dituntut mampu dalam melakukan suatu transformasi terlepas dari gaya kepemimpinan apa yang mereka anut. Pemimpin mesti mampu dalam mengelola perubahan, termasuk di dalamnya dapat mengubah budaya organisasi yang tak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin mesti memiliki visi yang tajam, pandai mengelola keragaman dan dapat mendorong terus suatu proses pembelajaran karena dinamika perubahan

lingkungan yang sangat cepat.

Pemimpin diharuskan selalu cakap akan perubahan yang terlalu cepat, mampu beradaptasi dan berbicara lewat hati kepada pegawai dengan membiarkan mereka menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka. Ketika orang lain melihat halangan atau kegagalan, mereka melihat kemungkinan dan harapan. Koehler & Pankowski (1997: 104-108) bahwa karakteristik dan skill pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya organisasi mencapai suatu kinerja. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang dapat membangun visi dan misi organisasi secara bersama (share vision and shared-mision) serta melakukan pemberdayaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mencapai kinerja yang lebih dari yang diharapkan.

## **2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan**

### **2.2.1 Gaya Kepemimpinan Klasik**

Kepemimpinan Klasik ialah model yang dianut oleh orang-orang terdahulu untuk memimpin suatu wilayah maupun organisasi yang tentunya tidak seperti di era perkembangan zaman seperti saat ini. Mengutip pendapat dari Sugiyono (2010:31), terdapat lima gaya kepemimpinan yang dipraktikkan sejak dulu sebagai berikut:



## **1) Gaya Otoriter**

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan keangkuhannya.

## **2) Gaya Paternalistik**

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik ditandai oleh beberapa faktor yaitu: (a) Kuatnya ikatan primordial; (b) Kehidupan masyarakat yang komunalistik; (c) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat; (d) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya. Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai kebersamaan itu seorang pemimpin yang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan

semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu.

### **3) Gaya Kharismatik**

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar. Mungkin karena kurangnya pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang kharismatik, banyak orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki kekuatan ajaib yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik. Sesungguhnya sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya otokratik, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Hanya saja jumlah pemimpin yang kharismatik ini tidak besar dan mungkin jumlahnya hanya sedikit. Ini pula yang menyebabkan sehingga tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin yang

kharismatik.

#### **4) Gaya laissez faire**

Gaya laissez faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe laissez faire dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan organisasi, taat kepada norma-normadan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang harus diembannya. Dengan sikap organisasional demikian, tidak ada alasan kuat untuk memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab dan tidak setia, dan sebagainya. Karena itu, demikian pandangan pemimpin yang laissez faire, nilai yang tepat dalam hubungan atasan dengan bawahan adalah nilai yang dirasakan dengan saling percaya.

#### **5) Gaya Demokratik**

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan serta ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki

karateristik gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama. Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya dan sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin juga menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi serta berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Moderen**

Dalam ragam teori kepemimpinan, muncul paradigma baru yaitu Kepemimpinan Moderen yang di gagas Bambale (2011). Ada delapan Gaya Kepemimpinan Moderen yang dapat diberdakan menurut Bambale (2011: 55-58) yakni:

#### **1) Adaptive Leadership**

Gaya kepemimpinan ini melibatkan semua elemen untuk menyusun visi yang akan dijalankan serta bersiap menghadapi segala perubahan dan sepakat secara bersama untuk menjalankan tujuan kedepan. Setiap anggota dituntut untuk menekuni bidangnya sehingga berkompeten, objektif dalam

menangani keputusan maupun masalah dan dapat dipercaya. Anggota juga diharapkan berpikiran terbuka dalam bekerja serta lebih inovatif.

## **2) Dispersed Leadership**

Gaya ini menggagas pembagian kekuasaan antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan ini memiliki ciri intuitif dalam menimbang pengetahuan dan pengalaman, memiliki karakter humanis, memiliki inisiatif dan berani untuk mengambil tindakan serta berprinsip.

## **3) Authentic Leadership**

Gaya Kepemimpinan ini memberikan tekanan autentisitas terkait sikap, pemikiran dan pemahaman yang seimbang antara pemimpin dengan orang lain yang mengharuskan membangkitkan kepercayaan diri.

## **4) Respectfull Leadership**

Gaya ini mengidentifikasi sikap perilaku terhadap nilai-nilai humanis, tetap memberi rasa hormat kepada yang dipimpin.

## **5) Spiritual Leadership**

Gaya ini menekankan kepada setiap elemen untuk mengintegrasikan dimensi spiritual dalam keseharian.

## **6) Transcendent Leadership**

Kepemimpinan ini adalah pemimpin yang strategis yang dominan dalam perilaku organisasi berorientasi mikro. Kepemimpinan yang membangun kerangka revolusioner dalam melihat hubungan antara manusia

dengan organisasi.

### **7) Level Five Leadership**

Gaya Kepemimpinan ini ini menjadi paradigma kepemimpinan yang didasarkan pada gagasan bahwa setiap orang harus menjauhkan diri dari kepentingan pribadi dan fokus untuk membangun organisasi. Bukan berarti mereka tidak boleh memiliki ambisi pribadi, namun untuk diarahkan kepada kepentingan organisasi.

### **8) Open Leadership**

Gaya Kepemimpinan ini hendak membangun hubungan terbuka dengan siapapun yang terlibat dengan organisasi, baik pihak internal dan eksternal. Pelibatan ini untuk kolaborasi meningkatkan efisiensi dan komunikasi serta membantu dalam pengambilan keputusan yang baik bagi organisasi.

## **2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Selanjutnya akan membahas secara konsep teoritis tentang kepemimpinan transformasional tersebut. Menurut Bass & Riggio (2006:93) tentang publik versus private bahwa kepemimpinan pada organisasi publik lebih condong kepada gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan pada organisasi swasta lebih condong kepada gaya kepemimpinan transaksional.

Bass & Avilio (1996: 11) mengemukakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan

kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka untuk mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi dan masyarakat.

Konsep kepemimpinan transformasional ini menjadi sangat terkenal karena adanya pandangan dari pencetus model Bernard M. Bass (1990: 19-31) berargumentasi bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional yang dipandang dari sisi kontribusi. Pemimpin transformasional yang lebih banyak dalam memotivasi para anggota kelompoknya dibandingkan dengan pemimpin transaksional.

Selanjutnya, menurut Koehler dan Pankowski (1997:16) secara eksplisit mengatakan *“transformational leadership is defined as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater height, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for and processes to which they are assigned”*. Berdasarkan inti dari pemahaman tersebut bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses perubahan inspirasi pengikut, pemberdayaan pengikut, pencapaian hasil yang lebih besar, kebersamaan dan tanggung jawab dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional.

Dalam uraian selanjutnya, Koehler & Pankowski (1997:104-108) bahwa karakteristik dan skill pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya organisasi mencapai suatu kinerja. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang dapat membangun visi dan misi organisasi

secara bersama (*share vision and shared-mision*) serta melakukan pemberdayaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mencapai kinerja yang lebih dari yang diharapkan.

Pemimpin transformasional tampak dari cirinya dalam menampakkan nilai moral positif. Untuk memahami sifat inti dari kepemimpinan transformasional, dapat dibedakan dengan ciri dari kepemimpinan transaksional. Pemimpin tidak dapat memiliki sifat transaksional sekaligus transformasional. Pemimpin transaksional berupaya memuaskan kebutuhan para pengikut dalam upaya membalas pengikut yang ikut dalam upaya mencapai apa yang menjadi tujuan para *leader*. menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral. Sedangkan pemimpin transformasional, sebaliknya, berupaya menciptakan lingkungan yang saling mendukung dalam interaksi mereka dengan pengikut, yang memberi kesempatan mereka untuk dapat mewujudkan kebutuhan dan kemampuan paling maksimal, dimulai dari proses transformasi dan pertumbuhan diri pribadi, Khanin (2007: 7 - 25).

Burn dan Harper (1978: 666) menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para



pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral.

#### **2.2.4 Gaya Kepemimpinan Fasilitatif**

Gaya Kepemimpinan Fasilitatif ini berdasar lebih kepada pengukuran dan hasil yang menjadi tolak ukur dalam tipe kepemimpinan fasilitatif. Pemimpin yang fasilitatif, selalu mementingkan unsur efektivitas. Jika suatu kelompok memiliki efektivitas yang tinggi maka pemimpin tak banyak campur tangan. Sebaliknya, jika kinerja kelompok tidak efektif, maka pemimpin akan memberi petunjuk dan membantu kelompok tersebut menjalankan prosesnya.

Keberhasilan dari kepemimpinan fasilitatif juga cenderung bergantung pada pemantauan guna melihat dinamika kerja sama kelompok serta menawarkan berbagai saran hingga melakukan intervensi untuk membantu pada setiap anggota kelompok untuk tetap melakukan pekerjaan pada jalur dan tugas yang telah ditetapkan.

Bahasa kepemimpinan fasilitatis terus berkembang di mana kekuatan kepemimpinan ini adalah perilaku yang meningkatkan kemampuan kolektif untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja. Conley dan Godlman (1994: 4) mengemukakan Kepemimpinan fasilitatif mencakup perilaku membantu organisasi mencapai tujuan bersama, dinegosiasikan atau saling melengkapi.

### **2.2.5 Gaya Kepemimpinan Autentik**

Definisi kepemimpinan otentik yang banyak menjadi rujukan adalah oleh Walumbwa dkk, (2008:94) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan meningkatkan kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dari para pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif.

Pemimpin otentik selalu berupaya memahami tujuan kepemimpinannya, sehingga dia bisa mengajak orang-orang disekitarnya untuk menuju tujuan bersama. Tujuan bersama memungkinkannya mengenali potensi dan keunikan masing-masing orang yang dia pimpin. Dengan begitu dia dapat menyerasikan keunikan dan peran tiap orang dalam mencapai tujuan bersama. Aspek ini jauh lebih penting untuk memfokuskan semua orang berkontribusi mencapai tujuan, daripada memfokuskan mereka pada sekedar ukuran kuantitatif seperti jumlah uang, ketenaran, dan kekuasaan. Walau tentu saja ukuran kinerja tersebut juga perlu.

Proses-proses yang dilewati oleh pemimpin otentik menjadikan mereka terampil dalam merangkai, memadukan gaya kepemimpinannya dengan audiensnya, sejalan dengan situasi, dan kesiapan dari sekitar untuk menerima perbedaan pendekatan.

Menurut Walumbwa dalam (Nasution, 2020) mengidentifikasi 5 (lima) kekuatan dari kepemimpinan autentik. *Pertama*, kepemimpinan autentik memenuhi kebutuhan seorang pemimpin untuk bisa dipercaya. *Kedua*, kepemimpinan autentik memberikan petunjuk yang luas bagi seorang yang ingin menjadi pemimpin yang autentik. *Ketiga*, kepemimpinan autentik memiliki suatu dimensi moral yang eksplisit. *Keempat*, kepemimpinan autentik menemukan bahwa nilai dan perilaku yang autentik bisa dikembangkan kepada para pemimpin sepanjang waktu. *Kelima*, kepemimpinan autentik dapat diukur menggunakan Autentik Leadership Questionnaire (ALQ) yang merupakan instrument berbasis teori yang sudah tervalidasi.

## **2.3 Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Fasilitatif, Gaya Kepemimpinan Autentik dan Kinerja Pegawai**

### **2.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Riggio (2006) memiliki empat komponen terkait kepemimpinan transformasional yang bisa menjadi rujukan yaitu:

- a) *Idealized Influence (Pengaruh Ideal)*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi anggotanya. Pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Bawahan dapat mengamati para pemimpin dan ingin menirunya sebagaimana pemimpin dihormati oleh bawahannya yang dianggap

memiliki kemampuan luar biasa, ketekunan dan tekad. Jadi, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan, perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkandengan pemimpin oleh anggota dan rekan lainnya. Kedua aspek ini, diukur dengan subfaktor terpisah, mewakili sifat interaksional dari pengaruh yang diidealkan itu keduanya diwujudkan dalam perilaku pemimpin dan dalam atribusi yang dibuat tentang pemimpin dari para anggotanya. Item ini mewakili perilaku pengaruh yang diidealkan adalah “ Pemimpin menekankan pentingnya rasa misi kolektif”. Pemimpin meyakinkan orang lain bahwa rintangan akan diatasi. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia mengambil risiko dan konsistensi daripada sewenang-wenang. Mereka bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar yang tinggi dari perilaku etis dan moral.

b) *Inspirational Motivation (Inspirasi Motivasi)*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pegawainya. Semangat tim untuk mengajak, antusiasme dan optimism yang ditampilkan, para pemimpin melibatkan anggotanya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik. Mereka menciptakan dengan jelas harapan yang dikomunikasikan yang ingin dipenuhi oleh pegawai dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama. Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik untuk masa depan. Idealnya mempengaruhi, kepemimpinan dan motivasi inspirasionalnya bisa membentuk faktor kepemimpinan inspirasional.

c) *Intellectual Stimulation (Srimulasi Intelektual)*. Pemimpin transformasional dapat mengajak walau tidak secara langsung untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah dan mendekati situasi lama dalam cara baru. Kreativitas didorong dan tidak ada kritik terhadap kesalahan individu anggota. Ide- ide baru dan solusi masalah kreatif diminta dari para anggota, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan mencari solusi. Pegawai didorong untuk mencoba pendekatan baru dan ide-ide mereka tidak dipermasalahkan kerana berbeda dengan ide-ide pemimpin. Hal ini menjadikan pemimpin membuat orang lain untuk melihat masalah dari berbagai sudut.

d) *Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)*.

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada setiap kebutuhan setiap individu pegawainya untuk berprestasi dengan bertindak sebagai mentor. Pegawai dapat mengembangkan diri ke tingkat potensi yang lebih tinggi secara bertahap. Pertimbangan individual dipraktekkan ketika diciptakan bersama dengan mendapatkan dukungungan. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan dapat dimengerti oleh pemimipn. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu, misalnya beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, yang di atas standar dan masih banyak lagi mendapat tugas lainnya. Pertukaran dua arah dalam komunikasi didoron. Interaksi dengan anggota, pemimpin mengingat semua percakapan sebelumnya, sadar perhatian individu dan melihat sebagai pribadi bukan

hanya sebagai karyawan. Pemimpin yang perhatian secara individu, mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pegawainya. Tugas yang diberikan terus dipantau untuk melihat apakah kinerja pegawai membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan demi menilai kemajuan, idealnya pegawai tidak merasa sedang ditekan. Pertimbangan individual ini adalah pemimpin menghabiskan waktu mengajar dan pembinaan.

### 2.3.2 Gaya Kepemimpinan Fasilitatif

Menurut Glenn Brome (2006), terdapat tiga hal kemampuan terkait kepemimpinan fasilitatif yaitu:

- a) **Keterbukaan.** Seorang pemimpin hendaklah memberikan kesempatan kepada orang-orang yang dipimpinnya berkumpul bersama dan berdiskusi bagaimana cara meningkatkan pekerjaan dan meminta masukan dari orang-orang di setiap tingkatan. Meminta masukan bukan berarti melaksanakan semua yang yang disampaikan bawahan, akan tetapi membuat bawahan memahami bagaimana cara pemimpin sedari awal menyikapi semua usulan-usulan yang ada. Karena kepemimpinan bisa beriskap antara lain: (a) Untuk tetap mendengar masukan tetapi membuat keputusan sendiri; (b) Masukan itu kembali dipertimbangkan secara bersamasebelum mengambil pemimpin keputusan; (c) Meminta masukan dan memutuskan secara bersama; (d) Segala masukan bawahan yang menentukan keputusan setelah memahaminya dengan pimpinan, atau; (e) Pimpinan yang memberi masukan dan bawahan yang menentukan

keputusan.

b) **Keberanian**. Kepemimpinan fasilitatif juga harus mempunyai keberanian dan tidak tunduk dibawah tekanan. Ketika pekerjaan/program tidak mencapai sasaran, pemimpin tetap mengambil tanggung jawab dan tidak menyalahkan bawahannya. Namun hal itu jangan sampai terulang, dan tetap membahasnya kepada setiap anggota dan mengevaluasi kesalahan itu ada pada bimbingan pimpinan yang keliru atau pemahaman bawahan yang salah. Proses bimbingan terdapat dua arah: (a) Tanggung jawab anak buah adalah menyelesaikan pekerjaan dan; (b) Tanggung jawab pimpinan adalah memastikan setiap anggota bekerja pada jalur yang benar.

c) **Menerima Nasihat**. Ini adalah bagian penting yang harus dimiliki pemimpin fasilitatif. Pemimpin gaya ini memiliki kemampuan mendengarkan pendapat yang beragam, termasuk dengan orang-orang yang berbeda pendapat dengannya. Ini menjadi keistimewaan yang luar biasa, karena bisa memperoleh masukan-masukan yang lebih lengkap serta dapat membuat keputusan yang lebih matang. Agar bisa melakukan hal ini, pemimpin fasilitatif akan mendapatkan masukan dari apa yang disampaikan berbagai pihak. Yang terpenting juga adalah menjaga hubungan dengan bawahan agar menciptakan suasana yang memungkinkan mereka untuk saling berbagi informasi.

### 2.3.3 Gaya Kepemimpinan Autentik

Aspek-aspek kepemimpinan autentik menurut Walumbwa (2008) diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) ***Self Awareness (Kesadaran Diri)***. Cara seseorang memandang dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Selain itu memahami akan kelebihan serta keruangan yang dimiliki. Hal ini mencakup mendapatkan wawasan mengenai dirinya berdasarkan sudut pandang orang lain. Misalnya, seorang pemimpin menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain.
- b) ***Relational Transparency (Relasi yang Transparan)***. Persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang menampilkan dirinya secara asli dalam berinteraksi dengan orang lain, bukan pencitraan diri maupun pendistorsian diri. Misalnya, seorang pemimpin yang menampilkan sifatnya secara original dan tanpa dibuat-buat dengan maksud pencitraan. Contoh, seorang pemimpin mengakui kesalahan yang telah dilakukannya.
- c) ***Balanced Processing (pemrosesan yang seimbang)***. Menunjukkan seorang pemimpin yang secara obyektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan. Misal, seorang pemimpin ketika akan mengambil keputusan melihat dari berbagai sudut pandang serta menganalisis berbagai informasi terlebih dahulu. Contoh, seorang pemimpin akan memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum



mengambil keputusan.

d) ***Internalized Moral Perspective (Perspektif Moral yang Diinternalisasi).***

Merupakan gambaran bawahan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri, artinya adalah apabila atasan membuat suatu keputusan maka keputusan tersebut sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya. Misalnya, pemimpin yang ketika mengambil keputusan berdasarkan standar nilai moral/etika yang telah ditetapkan. Contoh, seorang pemimpin mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya. Ada beberapa hal terkait kepemimpinan otentik yaitu sebagai berikut: (a) Kewaspadaan Diri Meningkatkan kewaspadaan diri adalah faktor perkembangan penting bagi pemimpin otentik. Dengan mengenali diri sendiri, pemimpin otentik memiliki pemahaman yang kuat seputar kediriannya sehingga menjadi pedoman mereka baik dalam setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku kesehariannya. Kewaspadaan diri juga melibatkan kesadaran akan kekuatan diri, kelemahan diri, sebagai unsur-unsur yang saling bertolak belakang yang ada pada setiap manusia; (b) Nilai Pemimpin otentik akan melawan setiap tuntutan situasional serta sosial yang dianggap mencoba melemahkan nilai-nilai yang mereka miliki. Nilai juga menyediakan dasar bagi tindakan pemimpin dalam upaya penyesuaian mereka atas kebutuhan komunitas yang mereka pimpin. Nilai dipelajari lewat proses sosialisasi; (c) Emosi Pemimpin otentik juga memiliki kewaspadaan diri yang bersifat emosional. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, semakin waspada mereka atas

emosi tersebut sehingga dapat memahami pengaruhnya atas proses kognitif dan kemampuan pembuatan keputusannya. Kesadaran diri seputar dimensi emosi seseorang merupakan prediktor kunci untuk membangun kepemimpinan yang efektif; (d) Tujuan Pemimpin otentik berorientasi pada masa depan. Mereka secara terus-menerus berupaya mengembangkan baik dirinya maupun para pengikutnya. Tindakan pemimpin otentik diarahkan oleh motif-motif untuk menyempurnakan dirinya.

#### **2.3.4 Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2000: 67) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab

masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Sulistiyani (2003:223) Kinerja seseorang merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatanyang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2008:78) berpendapat bahwa kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu: (1) kuantitas dari hasil; (2) kualitas dari hasil; (3) jangka waktu pencapaian hasil; (4) kehadiran di tempat kerja; (5) sikap kooperatif. Dari pendapat ini bahwa kinerja merupakan hasil atau indikator suatu pekerjaan yang mencerminkan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya sesuai standar yang telah ditentukan dan sejalan tujuan organisasi dalam waktu tertentu dan dapat diukur.

Kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil ini mengatur antara lain, Substansi Penilaian Kinerja PNS yang terdiri atas penilaian perilaku kerja dan penilaian Kinerja PNS,

Pembobotan Nilai SKP, dan Prilaku Kerja PNS, Pejabat penilai dan Tim Penilai kinerja PNS, atas cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja, dan sanksi serta keberatan dan sistem informasi kinerja PNS. Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan Sistem Manajemen Penilaian Kinerja PNS adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja.

Uraian diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya pada organisasi yang dapat diamati, sesuai dan juga pengaruhnya terhadap kinerja berdasarkan uraian mengenai konsep- konsep yang memiliki relevansi dengan *Gaya Kepemimpinan*.

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Tahun	Judul	variabel	Hasil penelitian
1	Romualdus Lesu Wungubelen	2014	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur	Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan tidak Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Widyatmini dan Luqman Hakim	2008	Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Kompetensi (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Kompetensi (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Yohanes Suhardjo	2013	Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Sorong)	Kepemimpinan, TPP, Kinerja, Pegawai, Motivasi	Hasil penelitiannya adalah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Agustin Maria	2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja	1. Gaya Kepemimpinan, pengembangan SDM dan disiplin kerja secara simultan

			Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah	Pegawai (Y)	mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Prov. Sulawesi Tengah. 2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPRD Prov. Sulawesi Tengah 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia
5	Wa Ode Zusnita Muizu,	2014	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.5 Hipotesis Teoritis

Penelitian nantinya akan memperkuat di mana mengetahui seberapa besar korelasi kepemimpinan dari berbagai gaya kepemimpinan yang relevan terhadap kinerja. Mengetahui pengaruh dari kepemimpinan itu baik secara menyeluruh ataupun terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling nampak pengaruhnya terhadap kinerja. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Hardani (2020: 13-14) bahwa suatu metode dipilih dengan mempertimbangkan kesesuaiannya dengan objek studi. Karena itu objeklah yang menentukan metode dan bukan sebaliknya. Maka penelitian ini menggunakan mix methods menggunakan penelitian kuantitatif pada gaya kepemimpinan dan pengaruhnya serta menggunakan

penelitian kualitatif untuk menelusuri kinerja.

### **2.5.1 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Beberapa hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja oleh Eisenbeiss (2008):

- a. Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja individu. Pemimpin transformasional yang memotivasi, menginspirasi dan memberikan dukungan emosional kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja dan kinerja individu.
- b. Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja tim. Pemimpin transformasional yang mengkomunikasikan visi yang inspiratif, mendorong kolaborasi dan memotivasi pegawai dapat meningkatkan kohesi tim, kepuasan kerja dan kinerja tim secara keseluruhan.
- c. Gaya Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional yang memberikan perhatian dan dukungan emosional kepada pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan ketertarikan mereka terhadap pekerjaan.

### **2.5.2 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Fasilitatif Terhadap Kinerja**

Hipotesisi yang dapat diajukan dalam penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan fasilitatif terhadap kinerja dari Tims (2013):

- a. Pendekatan fasilitatif oleh pemimpin meningkatkan motivasi, partisipasi dan pengembangan keterampilan individu berkontribusi pada peningkatan kinerja individu.
- b. Pemimpin fasilitatif mendorong komunikasi yang terbuka, kolaborasi dan partisipasi aktif dalam tim yang dapat meningkatkan efektivitas kerja tim dan akhirnya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.
- c. Pemimpin yang menggunakan pendekatan fasilitatif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif dan memperhatikan kebutuhan dan pandangan pegawai, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan emosional mereka terhadap pekerjaan.

### **2.5.3 Hipotesis Teoritis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Autentik Terhadap Kinerja**

Beberapa hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan autentik terhadap kinerja oleh Ilies (2005):

- a. Pemimpin autentik yang transparan, jujur dan kesadaran diri dapat membangkitkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja individu



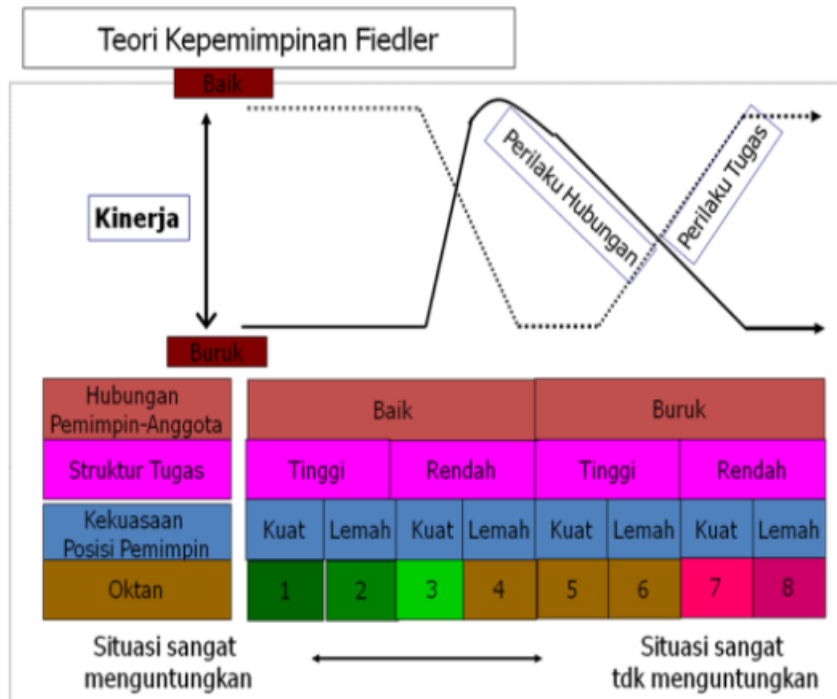
yang lebih tinggi.

- b. Pemimpin autentik yang menjadi teladan bagi pegawai melalui integritas dan kejujuran dapat membangun kepercayaan, kolaborasi dan kinerja yang tinggi dalam tim.
- c. Pemimpin autentik yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, jujur dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian nantinya akan memperkuat di mana mengetahui seberapa besar korelasi kepemimpinan dari berbagai gaya kepemimpinan yang relevan terhadap kinerja. Mengetahui pengaruh dari kepemimpinan itu baik secara menyeluruh ataupun terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling nampak pengaruhnya terhadap kinerja. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Hardani (2020: 13-14) bahwa suatu metode dipilih dengan mempertimbangkan kesesuaiannya dengan obyek studi. Karena itu obyeklah yang menentukan metode dan bukan sebaliknya. Maka penelitian ini menggunakan mix methods menggunakan penelitian kuantitatif pada gaya kepemimpinan dan pengaruhnya serta menggunakan penelitian kualitatif untuk menelusuri kinerja.

## **2.6 Pengaruh Antara Kepemimpinan dan Kinerja**

Fiedler memberikan gambaran mengenai teorinya bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kelompoknya berdasarkan situasi yang terjadi disana. Jadi gaya kepemimpinan mereka termasuk pendekatan dan kepribadian akan menyesuaikan keadaan kelompok, Fiedler (1967).



Teori kontingensi adalah teori kepemimpinan dari Fiedler, *the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness, Fiedler, (1974:73).*

Situation favorability adalah bentuk yang sejauh mana pemimpin tersebut mempengaruhi prestasi kelompok (kinerja), yang ditentukan oleh tiga aspek yang meliputi :

1. Hubungan pemimpin-anggota: Adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan.
2. Kekuasaan Posisi : Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman

3. Struktur Tugas: Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.

Ada pekerjaan teoretis dan empiris yang signifikan yang dilakukan pada organ kinerja nasional di seluruh dunia. Selama beberapa dekade sekarang, bagaimana kepemimpinan berdampak pada kinerja organisasi telah menjadi terkenal di kalangan akademisi dan praktisi yang bekerja di bidang kepemimpinan (Al Khajeh, 2018; Bharga vi & Yaseen, 2016; Igbaekemen & Odivwri, 2015; Giambatista, 2004; Rowe et al., 2005). Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa gaya kepemimpinan suatu organisasi memiliki korelasi dengan kinerja organisasi (Rowe et al., 2005).

Organisasi mengalami perubahan yang cepat setiap hari sebagai akibat dari berbagai faktor. Beberapa faktor tersebut bersifat eksternal seperti persaingan, tren pasar global dan perubahan teknologi. . Semua ini cenderung mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Salah satu faktor kunci yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinannya (Ng'ethe et al., 2012; Jeremy et al., 2012).

## **2.7 Kerangka Pikir Penelitian**

Untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi tersebut. Perlu dipahami bahwa hal itu tidak datang dengan sendirinya, hanya membalikkan telapak tangan dengan membaca kalimat

Kun Fayakun maka jadilah. Robbins (2005: 126) memandang kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja.

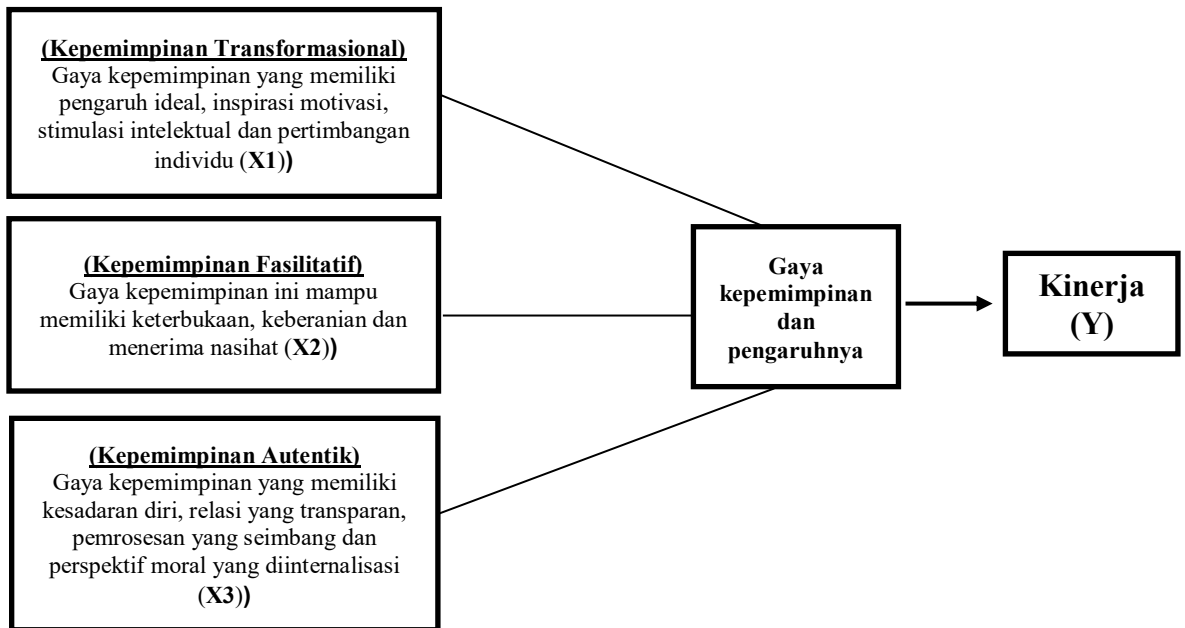
Sebagai bagian dari upaya pemimpin yang seharusnya mampu menjaga konsistensi kinerja organisasi, dasar pengambilan keputusan yang terkait dengan pengukuran sekaligus sarana perbaikan kinerja, pembinaan pegawai dan mekanisme pengawasan, Sangkala (2016: 292-293).

Pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai sasaran kinerja pegawai dengan benar, setiap posisi berbeda sasaran kinerja, ada pada pencapaian output, dan pada posisi tertentu juga berorientasi pada outcome atau manfaat dari setiap kinerja yang dilakukannya maupun program yang telah dilaksanakan.

Maka terdapat satu dari tiga gaya kepemimpinan yang dapat dilihat untuk mengetahui lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja pada organisasi tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional, fasilitatif, partisipatif dan autentik.

Olehnya itu, selaras dengan gaya kepemimpinan tersebut di atas maka dalam penelitian ini akan mengukur ke 3 (tiga) variabel untuk menentukan satu gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan.

**Gambar 1 Kerangka Pikir**



Keterangan : Bass & Riggio (2006) "*Transformasional Leadership*", Glenn Brome (2006) "*The Facilitative Leader*", Walumbwa (2008) "*Authentic Leadership*".