

SKRIPSI

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM MENCIPTAKAN
BUDAYA KERJA YANG KONDUSIF “STUDI PADA KANTOR
KELURAHAN TUWUNG KABUPATEN BARRU”**



OLEH:

ANDI MUHAMMAD GALILIPU SAMANG

E051201023

**DEPARTEMEN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

MAKASSAR

2024



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM MENCIPTAKAN
BUDAYA KERJA YANG KONDUSIF
"STUDI PADA KANTOR KELURAHAN TUWUNG
KABUPATEN BARRU"

Disusun dan diajukan oleh:

ANDI MUHAMMAD GALILIPU SAMANG

E051201023

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Ilmu
Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Hasanuddin
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si.
NIP. 196011231986032001

Pembimbing II

Ashar Prawitno, S.IP., M.Si.
NIP. 199001102019043001

Mengetahui,

Ketua Departemen Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Hasanuddin



Dr. A. Lukman Iryan, S.IP., M.Si.
NIP. 197901062005011001



LEMBAR PENERIMAAN SKRIPSI

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM MENCIPTAKAN
BUDAYA KERJA YANG KONDUSIF "STUDI PADA KANTOR
KELURAHAN TUWUNG KABUPATEN BARRU"**

Disusun dan diajukan oleh:

ANDI MUHAMMAD GALILIPU SAMANG

E051201023

Telah diperbaiki dan dinyatakan telah memenuhi syarat oleh panitia ujian

Skripsi pada Departemen Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Makassar, Mei 2024

Menyetujui,

PANITIA UJIAN

Ketua	: Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si.	()
Sekretaris	: Ashar Prawitno, S.IP., M.Si.	()
Anggota	: Prof. Dr. Juanda Nawawi, M.Si	()
Anggota	: Dr. H. Suhardiman Syamsu, M.Si	()
Pembimbing Utama	: Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si.	()
Pembimbing Pendamping	: Ashar Prawitno, S.IP., M.Si.	()



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Muhammad Galilipu Samang
NIM : E051201023
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM MENCIPTAKAN
BUDAYA KERJA YANG KONDUSIF "STUDI PADA KANTOR KELURAHAN
TUWUNG KABUPATEN BARRU"**

Merupakan benar-benar hasil karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta orang lain. Apabila dikemudian hari, karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 29 April 2024



Yang membuat pernyataan

Andi Muhammad Galilipu Samang



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **“Penerapan Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Kondusif (Studi Pada Kantor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru)”**.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S1) pada Departemen Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas penyelesaian skripsi ini kepada:

1. Orang tua serta seluruh keluarga atas segala doa dan kasih sayangnya hingga skripsi ini terselesaikan.
2. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor dan jajarannya;
3. Prof. Dr. Phil. Sukril Tamma, S.IP., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta Wakil Dekan dan jajarannya.
4. Dr. A. Lukman Irawan, S.IP., M.Si. selaku Ketua Departemen Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.



5. Dr. Rabina Yunus, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Ashar
vitno, S.IP., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang selalu

memberikan arahan, masukan, dan bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Para tim Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran guna menyempurnakan skripsi ini menjadi lebih baik;
7. Seluruh dosen Departemen Ilmu Pemerintahan yang telah memberikan pengetahuan dalam perkuliahan sarjana Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
8. Para pegawai dan staf akademik Departemen Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
9. Para informan dalam penulisan skripsi ini yang telah dengan baik menerima dan memberikan bantuan berupa perizinan untuk melakukan pengumpulan data dan melakukan wawancara.
10. Terima kasih untuk teman-teman seperjuangan mahasiswa Ilmu Pemerintahan FISIP Unhas yang telah memberikan bantuan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan proposal dan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih belum sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak sebagai upaya perbaikan selanjutnya, serta penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 5 Mei 2024



Andi Muhammad Galilipu Samang

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Gambaran Umum Penelitian.....	10
2.2. Penelitian Terdahulu	10
2.3. Kepemimpinan	17
2.4. Perbedaan Generasi.....	32
2.5. Budaya Kerja Kondusif	35
2.6. Kerangka Fikir.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Fokus Penelitian	46
3.3. Lokasi Penelitian.....	47
3.4. Sumber Data.....	47
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	48
a). Teknik Sampling	50
b). Uji Keabsahan Data	51
c). Teknik Analisis Data	53



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Kabupaten Barru.....	55
4.2. Gambaran Umum Kecamatan Barru	59
4.3. Gambaran Umum Kelurahan Tuwung	59
4.4. Gaya Kepemimpinan Lurah Tuwung	61
4.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Kondusif	103

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	115
5.2. Saran	116

DAFTAR PUSTAKA.....	117
----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	124
----------------------	------------



DAFTAR TABEL

1.1	Data Pegawai di Kantor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru.....	5
1.2	Prestasi Lurah Tuwung Bapak Hidayatuddin, S.IP., M.H.....	6
3.1	Responden Wawancara Penelitian.....	49
4.1	Luas Daerah dan Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Barru.....	56
4.2	Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Barru Tahun 2023.....	58
4.3	Kepala Lingkungan di Kelurahan Tuwung.....	60
4.4	Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan Masyarakat.....	60
4.5	Usulan Kegiatan Musrenbang Kelurahan Tuwung Urusan/Bidang Wajib Non Pelayanan Dasar Kelurahan Tuwung.....	64
4.6	Wewenang Lurah Tuwung.....	66



DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Fikir Penelitian.....	44
3.1	Analisis Data Model Interaktif.....	53
4.1	Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Barru.....	57
4.2	Rapat Rutin Staf Kelurahan Tuwung.....	63
4.3	Permasalahan dan Pemecahan Masalah pada Bidang Analisis Tata Pemerintahan.....	65
4.4	Permasalahan dan Pemecahan Masalah pada Bidang Perekonomian dan Pemberdayaan Masyarakat.....	71
4.5	Usulan Pembuatan Drainase RT.2 Lingkungan Tuwung (a), dan RT.3 dan RT.4 Lingkungan Tuwung (b).....	74
4.6	Lokasi perintisan jalan tani RT. 3 Lingkungan Kamara (a), dan Kegiatan Musrenbang Tingkat Lingkungan Kamara (b).....	80
4.7	Musyawarah Mappalili/Turun Sawah (a) dan Musyawarah Persiapan Teknis Pelaksanaan Pergantian Antar Waktu Kepala Lingkungan Mallawa (b).....	81
4.8	Rapat Rutin di Kantor Kelurahan Tuwung.....	83
4.9	Diskusi Masyarakat di Musrenbang Tingkat Kelurahan.....	86
4.10	Musrenbang Perempuan (a), Musrenbang Forum Anak (b), dan Musrenbang Tingkat Lingkungan(c).....	87
4.11	Deklarasi Kampung Tangguh Bersinar dan FGD Penanganan Pecandu atau Penyalahgunaan Narkoba.....	93
4.12	Jumat Bersih Staf dan Masyarakat di Lingkungan Mallawa (a), dan Kegiatan Pembersihan Sampah dan Ranting Pohon di Bantaran Sungai Kerjasama BNPB (b).....	105
4.13	Rapat Internal Rutin Staf di Kantor Kelurahan Tuwung.....	106
	Rapat dan Diskusi Terbuka Lurah dan Staf di Kantor KelurahanTuwung.....	107



4.15 Persiapan Verifikasi Lapangan Kelurahan..... 108



Optimized using
trial version
www.balesio.com

ABSTRAK

Andi Muhammad Galilipu Samang, Nomor Induk Mahasiswa E051201023, Departemen Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, **Penerapan Gaya Kepemimpinan Lurah Dalam Menciptakan Budaya Kerja Yang Kondusif (Studi Pada Kantor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru)**, di bawah bimbingan Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si. dan Ashar Prawitno, S.IP., M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung. Fokus penelitian ini adalah: (1) Penerapan gaya kepemimpinan Lurah Tuwung dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif, dan (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kelurahan Tuwung.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan maksud untuk menganalisis secara mendalam topik yang diangkat dan memperoleh gambaran secara tepat terhadap sasaran penelitian. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kelurahan Tuwung, Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penerapan gaya kepemimpinan Lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kelurahan Tuwung, menerapkan gabungan dari gaya kepemimpinan berdasarkan Teori Kepemimpinan Gatto yakni konsultatif, partisipatif, delegatif dan direktif. Namun, penerapan gaya kepemimpinan Lurah Tuwung lebih dominan pada kepemimpinan partisipatif dan konsultatif, dan (2) Faktor yang mendukung terciptanya budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung terdiri dari: penyediaan sarana dan prasarana kantor, partisipasi staf, rapat internal rutin, komunikasi yang transparan, penanganan masalah dan tantangan dengan memberi pemahaman, pemberian pemahaman terhadap pembagian pekerjaan sesuai tupoksinya, kolaborasi dan kerja sama antara staf dan penanganan tantangan dan Kejelasan arahan, sedangkan faktor penghambatnya terdiri dari: sarana dan prasarana yang belum optimal serta motivasi dan kedisiplinan staf.



... kemudian menyampaikan saran di antaranya: (1) Pemerintah berbasis sistem elektronik (*e-system*) dalam melakukan pendataan, layanan masyarakat lebih efektif, efisien dan maksimal, dan (2) ... an kotak aduan berbasis *e-system* agar memudahkan masyarakat

untuk menyampaikan masalah, ketidak puasan, atau umpan balik terhadap layanan.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Lurah, Kelurahan Tuwung, Budaya Kerja, Pemerintahan*



Optimized using
trial version
www.balesio.com

ABSTRACT

Andi Muhammad Galilipu Samang, Student Identification Number E051201023, Department of Government Science, Faculty of Social and Political Sciences, Hasanuddin University, prepared a thesis with the title: "**Application of the Village Head's Leadership Style in Creating a Conducive Work Culture (Study at the Tuwung Village Office, Barru Regency)**", under the guidance of Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si. and Ashar Prawitno, S.IP., M.Si.

This research aims to determine: (1) the implementation of the Village Head's leadership style in creating a conducive work culture at the Tuwung Village Office, and (2) the factors that influence the realization of a conducive work culture at the Tuwung Village Office. The focus of this research is: (1) Application of the Tuwung Village Head's leadership style in creating a conducive work culture, and (2) Inhibiting and supporting factors that influence the realization of a conducive work culture at the Tuwung Village Office.

The research method used was a qualitative approach with the aim of analyzing in depth the topics raised and obtaining an accurate picture of the research targets. The research location was carried out at the Tuwung Village Office, Barru Regency. The types of data used were primary data and secondary data. The data collection techniques used were interview, observation and documentation methods.

The research results show that: (1) the implementation of the Village Head's leadership style in creating a conducive work culture in Tuwung Village, applies a combination of leadership styles based on Gatto's Leadership Theory, namely consultative, participative, delegative and directive. However, the Tuwung Village Head's leadership style is more dominant in participative and consultative leadership. (2) Factors that support the creation of a conducive work culture at the Tuwung Subdistrict Office consist of: provision of office facilities and infrastructure, staff participation, regular internal meetings, transparent communication, handling problems and challenges by providing understanding, providing understanding of the division of work according to their main duties and functions, collaboration and cooperation between staff and handling challenges and clarity of direction, while the inhibiting factors consist of: facilities and infrastructure that are not yet optimal as well as staff motivation and discipline.



Researcher then conveyed suggestions including: (1) The government electronic system (e-system) in collecting data, so that community are more effective, efficient and optimal, and (2) Providing an e-based complaint box to make it easier for the public to submit complaints, dissatisfaction, or feedback on services.

Keywords: *Work Culture, Style of Leadership, Tuwung Village, Village Head, Government*



Optimized using
trial version
www.balesio.com



Optimized using
trial version
www.balesio.com

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masyarakat merupakan pemeran penting dalam pembangunan dan pemerintah memiliki kewajiban untuk mengarahkan, membimbing, melindungi dan memelihara suasana solidaritas. Aktivitas masyarakat dan pemerintah harus saling mendukung, mengisi dan melengkapi untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Tujuan pembangunan nasional tidak hanya fokus pada perkotaan, namun juga seluruh aspek kehidupan masyarakat sampai dengan kelurahan serta tetap fokus pada pemerataan, pertumbuhan, dan stabilitas.

Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dapat dilihat dari bagaimana kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin. Pemimpin merupakan faktor utama keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi dan misi suatu organisasi. Pemimpin rakyat mampu menumbuhkan kepercayaan masyarakat dengan caranya atau gaya kepemimpinannya yang sesuai dengan keinginan setiap orang.

Secara luas, kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi penetapan tujuan perusahaan, proses yang mendorong perilaku karyawan untuk mencapai tujuan, proses mempengaruhi interpretasi karyawan pada suatu fenomena, dan mempertahankan kolaborasi dan kerjasama tim. Untuk itu, diperlukan proses proses untuk mendapatkan dukungan dan kerjasama dari masyarakat atau individu di luar organisasi (Citra & Fahmi, 2019).



Nawawi (2012) menjelaskan kepemimpinan yang efektif sebagai proses perubahan yang variatif yang dipengaruhi oleh karakter pemimpin untuk mencapai hubungan harmonis dengan bawahannya. Pemimpin yang efektif akan berusaha membuat keputusan yang diterima oleh seluruh anggotanya sebagai hasil dari keputusan bersama. Langkah seorang pemimpin mempengaruhi interpretasinya sendiri, mempengaruhi keadaan mental bawahan, serta kemampuannya dalam memotivasi dan mendorong kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Wukir, 2013:134).

Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Menurut Djanaid (2004:202) gaya kepemimpinan adalah standar tindakan yang digunakan oleh seseorang ketika mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Pentingnya gaya kepemimpinan oleh pemimpin sangat berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Salah satu lingkup kerja pemimpin yaitu pada ranah pemerintahan di level Pusat atau Nasional, Provinsi, Kabupaten/Kota maupun Kecamatan, Kelurahan dan Pemerintahan Desa. Desa atau kelurahan sendiri merupakan satuan pemerintahan terendah di bawah kecamatan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 menyebutkan Kelurahan adalah suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk yang mempunyai organisasi pemerintahan terendah langsung di bawah camat yang tidak berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri. Kelurahan merupakan wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah

di kecamatan atau kota. Lurah dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS)



memimpin kelurahan setingkat desa dan bertanggungjawab pada Bupati/Walikota.

Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 pasal 5 menyebutkan bahwa kelurahan memiliki kewajiban dalam mengelola kelurahan khususnya terkait dengan aturan kerja organisasi kelurahan, dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelaksanaan tugas pokok baik pembangunan dan sosial. Selain itu, lurah berkewajiban atas pemerintahan di Kelurahan, penguatan masyarakat, dan deregulasi serta mempunyai tugas melakukan kegiatan masyarakat, untuk melayani, untuk mengelola ketenteraman dan ketertiban umum, serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala kelurahan adalah kepala pemerintahan di tingkat desa atau kelurahan yang ada di Indonesia. Kepala desa atau lurah mempunyai gaya kepemimpinan yang beragam untuk memperkokoh pengakuan masyarakat dan untuk membangun keberadaan dan membantu kelancaran pelaksanaan kebijakan dan tugas-tugas yang diembannya. Lurah diharapkan dapat mengendalikan roda pemerintahan kelurahan dengan bertanggung jawab dalam memberikan pengabdian terhadap masyarakat, sehingga ketika aparat kelurahan menunjukkan kinerja yang bagus dalam pengelolaan pemerintahan kesejahteraan masyarakat dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan akan meningkat.



ya kepemimpinan yang luar biasa diperlukan untuk ibangkan lingkungan kerja yang kondusif dan menguntungkan

kinerja karyawannya. Dorongan seperti itu diharapkan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan meningkatkan mutu pelayanan publik (Tenda dkk, 2018).

Terdapat beberapa budaya kerja yang bernilai negatif dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban oleh para pegawai, dimana akan menghambat kinerja organisasi (Zulkifli dkk, 2014:153). Menurut Faris & Harianto (2014), kualitas sumber daya manusia Indonesia yang tidak memiliki kemampuan berkompetisi disebabkan oleh faktor budaya kerja yang masih lemah dan tidak merata. Kondisi tersebut terjadi karena masih menganggap kerja sebagai sebuah rutinitas saja. Budaya organisasi mempengaruhi kualitas pelayanan sebesar 66% dan 34% faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi budaya organisasi, maka kualitas pelayanan publik kepada masyarakat semakin meningkat (Pathoni & Kusman, 2020:107).

Budaya kerja yang terbentuk dalam suatu organisasi, turut mempengaruhi keberhasilan pencapaian kinerja sehingga peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif untuk menjamin adanya keberhasilan pencapaian target kinerja organisasi. Lurah sebagai pemimpin harus berperan dengan kepemimpinan yang efektif agar dapat membentuk budaya kerja yang kondusif, diantaranya partisipatif, inspiratif, transparan, mendorong kolaborasi, menghargai keberagaman

neri penghargaan bagi yang berjasa.



Sejalan dengan bahasan penelitian yang diangkat, penulis mengambil lokus penelitian di Kantor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru. Selanjutnya, dari hasil observasi awal peneliti yang dilakukan di Kantor Kelurahan Tuwung, penulis mendapatkan informasi terkait Lurah Kelurahan Tuwung yang menjabat sejak Bulan September Tahun 2022. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang belum termasuk lama di Kelurahan Tuwung atau masih kurang dari dua tahun, di lain sisi Lurah Tuwung merupakan lurah dengan usia yang masih tergolong muda yakni 29 tahun sekaligus merupakan pegawai termuda di Kantor Kelurahan Tuwung. Zein dkk, (2016:38) menyatakan bahwa terdapat pengaruh usia terhadap kepuasan kerja yang juga berdampak pada prestasi kerja.

Tabel 1.1 Data Pegawai di Kantor Kelurahan Tuwung

NO	NAMA/NIP	PANGKAT/ GOL. RUANG	JABATAN	USIA
1	Zulfachmy, S.STP. 19940421 201609 1 004	Penata Muda Tk. I, III/b	Lurah	29 Tahun
2	Ida, S.Sos. 19740512 200701 2 020	Penata Muda Tk. I, III/b	Sekretaris	49 Tahun
3	Nurul Dewi Susilaningrum, S.E 19751120 200312 2 007	Penata, III/c	Kepala Seksi Perekonomian dan Pemberdayaan Masyarakat Desa	48 Tahun
4	Andi Muhammad Ilham, S.A.P 19761119 200701 1 001	Penata, III/c	Kepala Seksi Tata Pemerintahan	47 Tahun
5	Heriyani T, S.Sos 19720412 200312 2 006		Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban	51 Tahun
6	Nurbaya, S.Sos 19810102 200701 2 012	Penata Muda Tk. I, III/b	Analisis Tata Pemerintahan	42 Tahun
7	Nurhaeda 19681201 200701 1 036	Penata Muda, III/a	Pengadministrasian	55 Tahun
8	Mirnawati 2601 200701 2 021	Pengatur Tk.I, II/d	Pranata Barang Jasa	57 Tahun
9	Mirnawati 1019 201001 2 012	Pengatur Muda, II/b	Bendahara	40 Tahun



Kantor Kelurahan Tuwung

Berawal dari gaya kepemimpinan lurah dalam memimpin organisasi, maka akan sangat berdampak pada budaya kerja yang terbentuk termasuk tingkat kondusifitas organisasi, sebab melalui gaya kepemimpinan, model pemecahan masalah serta komunikasi dan koordinasi efektif antara atasan dan bawahan dapat terbentuk yang berdampak pada minimnya gesekan atau konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Terwujudnya budaya kerja yang kondusif tentunya akan berdampak pada prestasi kerja organisasi. Kelurahan Tuwung pada tahun 2018 sampai 2022 dipimpin oleh Hidayatuddin, S. IP., MH dengan mendapatkan banyak prestasi baik tingkat Nasional maupun tingkat Kabupaten. Prestasi-prestasi dari kepemimpinan Lurah Tuwung sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Prestasi Lurah Tuwung Bapak Hidayatuddin, S.IP., M.H.

No	Prestasi	Keterangan
1	Kelurahan terbaik	Tiga tahun berturut-turut juara 1 evaluasi Kelurahan tingkat Kabupaten (Tahun 2020, 2021, 2022).
2	Lomba cerdas cermat	Satu-satunya lurah se-Sulawesi Selatan yang mengikuti lomba Cerdas Cermat Pemerintahan Tingkat Nasional dan meraih Harapan 1 bersama tim.
3	Tuwung Go Green	Kelurahan Tuwung meluncurkan program pelopor penghijauan dengan membagikan 6.500 bibit secara gratis untuk setiap masyarakat yang datang di kantor untuk pelayanan administrasi.
4	Cinta Statistik (Cantik)	Terpilih sebagai Kelurahan Cantik (Cinta Statistik) oleh BPS Kabupaten Barru.
5	Lingkungan Bersih	Kelurahan Tuwung menjadi salah satu kelurahan percontohan kebersihan 2019.
6	Lomba Gapura	Menjadi wakil Kabupaten Barru untuk Lomba Gapura Cinta Anak Negeri dalam rangka HUT Kemerdekaan RI.
7	Juara Umum Jambore	Menjadi juara umum Kelurahan dalam lomba Jambore Kader Dasawisma tingkat Kabupaten.
	Website Kelurahan Tuwung	Website pertama kelurahan yang aktif di kabupaten Barru tahun 2022 Alamat Website Kelurahan Tuwung https://tuwung.barrukab.go.id/profil-tuwung/



Kelurahan Tuwung pada masa itu bahkan menjadi salah satu Kelurahan terbaik di Kabupaten Barru, hal ini tentu saja sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai. Kepemimpinan Hidayatuddin, S. IP., MH kemudian digantikan oleh Zulfachmy, S.STP sejak tahun 2022, masuknya Lurah baru menjadi tantangan untuk menyesuaikan dan saling beradaptasi baik oleh bawahan maupun oleh Lurah itu sendiri. Sebab bergantinya pemimpin maka akan mendatangkan gaya kepemimpinan baru, banyak hal yang menjadi tantangan bagi Lurah Tuwung saat ini ditengah-tengah adanya keragaman pola kerja dan pemahaman para pegawai Kelurahan Tuwung. Tantangan lainnya bagi Lurah Tuwung yakni bagaimana mengimbangi dan mempertahankan prestasi Kelurahan Tuwung yang terjadi sejak tahun-tahun sebelumnya, terlebih lagi pemahaman pemerintah daerah serta masyarakat bahwa Kelurahan Tuwung merupakan Kelurahan yang berprestasi dari tahun ke tahun, artinya masyarakat menaruh harapan yang tinggi terhadap kepemimpinan Lurah Tuwung saat ini. Melalui beberapa hal di atas, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi lingkungan kerja yang dinamis serta untuk mencapai keberhasilan capaian target kinerja organisasi agar Kelurahan Tuwung dapat mempertahankan predikat kinerja baik seperti tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti mengangkat topik penelitian dengan judul “Penerapan Gaya



mpinan Lurah Dalam Menciptakan Budaya Kerja Yang Kondusif
antor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru)”.
n

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka penulis merumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung melalui model kepemimpinan?
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diperoleh pada penelitian ini sebagai berikut:



1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber rujukan yang memberi informasi kepada masyarakat, mahasiswa dan para pembaca lainnya terkait ilmu pemerintahan yang sejalan dengan bahasan dalam penelitian ini. Penelitian ini juga dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti yang memiliki topik penelitian yang relevan dengan bahasan pada penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Metodologis

Secara metodologis penulis berharap penelitian ini menjadi acuan untuk memperdalam pemahaman penulis tentang gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan peningkatan budaya kerja pegawai kelurahan di Kelurahan Tuwung.

1.4.3 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi pemikiran bagi Kantor Kelurahan Tuwung Kabupaten Barru khususnya lurah dan pegawai dalam hal sinergitas untuk menjada kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik serta berdampak pada capaian kinerja organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gambaran Umum Penelitian

Kelurahan Tuwung adalah kelurahan yang terletak di Ibu Kota Kabupaten Barru yang dulunya dikenal dengan nama Desa Tuwung. Pesatnya kemajuan pembangunan, serta pemenuhan persyaratan administrasi, maka sejak tahun 1981 Desa Tuwung diubah statusnya menjadi kelurahan Tuwung.

Berubahnya status Desa Tuwung menjadi Kelurahan Tuwung pada April Tahun 1981 merupakan kebijakan penting yang strategis. Dengan perubahan status tersebut, maka Kepala Pemerintahan di Kelurahan Tuwung, dijabat oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu Hasan L. Selajutnya, pada tahun 1987 diikuti pemekaran wilayah induk Kelurahan Tuwung menjadi tiga Kelurahan yaitu Kelurahan Sumpang Binangae, Kelurahan Coppo dan Kelurahan Tuwung.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Nasution, N. A. 2020

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang



n antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Jenis penelitian yang

digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen Pengadaan di PT Inalum (Persero) yang berjumlah 36 orang. Sampel dipilih dengan menggunakan metode sensus. Data diolah menggunakan metode uji statistik regresi linear berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ($2,748 > 1,691$) dengan nilai signifikansi $0,008$ ($\text{Sig} = 0,008 < 0,05$).

2.2.2 Yulistan dkk (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 78 orang yang merupakan karyawan BRI Cabang Lamongan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengambilan sampel random sampling. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian ini



ikan bahwa secara simultan variabel bebas gaya kepemimpinan suportif, orientasi berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

yaitu semangat kerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai (sig) $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ serta nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka sebesar 0,520 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 52% terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai tingkat signifikansi $0,745 < 0,05$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif mempunyai tingkat signifikansi 0,829. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi mempunyai tingkat signifikansi 0,530. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi prestasi yang berada pada tingkat kuat, didapatkan semangat kerja karyawan yang kuat pula.

2.2.1 Johannes (2018)

Penelitian ini berjudul *Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Kecamatan Sungai Ambawang Kabupaten Kuburaya*. Kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan diharapkan dilaksanakan secara sungguh-sungguh dengan mempunyai kemauan bersaing memberikan yang terbaik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi bimbingan dan pengarahan seorang



tercermin dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan

masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kerja sama, dimensi mendengarkan dan menerima saran/masukan serta dimensi mendorong pengambilan keputusan lebih dominan diterapkan oleh camat yaitu dimensi gaya kepemimpinan partisipatif.

2.2.2 Olivianti (2014)

Penelitian ini berjudul Hubungan Gaya Kepemimpinan Lurah dengan Kualitas Pelayanan Kelurahan. Gaya kepemimpinan direktif dan konsultatif diterapkan oleh kepala desa dan disesuaikan untuk permasalahan. Tipe direktif digunakan ketika melimpahkan tugas kepada petugas desa. Tipe konsultatif digunakan dalam mengarahkan pekerja ketika memberikan pelayanan publik. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara tipe kepemimpinan kepada desa dengan kualitas pelayanan publik. Metode penelitian yang digunakan adalah *accidental sampling* dengan total responden sebanyak 60 orang. Pengolahan data menggunakan uji korelasi *Rank-Spearman*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif dapat meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan sebesar 80% responden menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan konsultatif dengan kualitas pelayanan publik.

2.2.3 Guterres, dkk (2014)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan RI. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan



terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai kantor Kepresidenan Timor Leste dengan objek penelitian sebanyak 66 orang. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan teknik analisis *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Sidauruk & Gunawan (2021)

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Berkualitas merupakan penelitian kualitatif yang menghasilkan informasi berupa catatan dan data deskriptif hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam menciptakan budaya kerja yang berkualitas. Gaya kepemimpinan yang baik menciptakan budaya kerja yang berkualitas yaitu dengan cara memahami motivasi, kekuatan dan kelemahan pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang hebat terhubung dengan tim mereka dengan cara komunikasi terbuka, mendorong pertumbuhan dan perkembangan

n, serta memberi dan menerima umpan balik.



2.2.5 You (2019)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis linear bergand. Hasil penelitian menunjukkan Kementerian bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa gaya manajemen, motivasi, dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Perhubungan Sumatera Utara.

2.2.6 Ihsan, dkk (2020)

Penelitian ini tentang Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kelurahan Tanjung Rema Darat Kecamatan Martapura Kota Kabupaten Banjar. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi dan wawancara. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Lurah Tanjung Rema Darat yaitu dengan cara memberikan semangat, dukungan, dan memberikan arahan terhadap bawahan. Hal tersebut dilakukan agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, lurah memberikan



masuk atau saran kepada pegawai untuk peningkatan kualitas pelayanan masyarakat.

Faktor penghambat dari hasil observasi yaitu kurangnya motivasi bawahan untuk berusaha melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinannya dengan baik atau untuk berprestasi tinggi dalam bekerja akan menjadi rendah atau menurun. Untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu selalu memberikan *support* semangat kerja, memberikan motivasi yang positif agar bangkit dari masalah yang berlarut yang membuat tidak akan maju dan berkembang sebagai pegawai.

2.2.7 Adzrul & Isnawarman (2022)

Penelitian ini berjudul Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di kantor Kelurahan Pagesangan Kota Mataram pada Tahun 2020. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang menghasilkan data apa adanya sesuai dengan yang diperoleh di lapangan dan dilanjutkan dengan analisis terhadap data tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lurah Pagesangan memiliki gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan disiplin kerja dari pengambilan keputusan dan penetapan aturan, serta menjadi teladan bagi karyawan. Beberapa faktor pendukung untuk mewujudkan disiplin kerja melalui gaya kepemimpinannya yaitu pengawasan langsung dari lurah dan

tata tertib yang mengikat. Sedangkan faktor penghambat untuk



membentuk kedisiplinan karyawan kurangnya fasilitas pendukung yang mengakibatkan tidak stabilnya pelayanan publik.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Pemimpin dalam organisasi merupakan sebuah hirarki yang terbentuk karena adanya kebutuhan untuk menyatukan semua anggotanya agar menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan fungsinya dalam organisasi. Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” dengan awalan “me” menjadi “memimpin” yang artinya menunjukkan jalan dan mengarahkan (KBBI, 2016).

Kata memimpin artinya sebagai aktivitas dan orang yang yang melakukannya disebut “pemimpin”. Asal dari kata pemimpin itulah berkembang pula istilah “kepemimpinan” yang merujuk pada luas perihal dalam memimpin termasuk pelaksanaan itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses menagarahkan dan memberi teladan oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Secara etimologi, kepemimpinan merupakan kompetensi dan kepribadian seseorang dalam memberi pengaruh serta membujuk pihak lain agar melaksanakan tindakan pencapaian tujuan bersama.

Safaria & Triantoro (2004:4-5) mengemukakan bahwa kepemimpinan



adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang meningkatkan tujuan bersama. Proses kepemimpinan juga melibatkan

keinginan dan niat, serta keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Menurut Sutrisno (2017:218), kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang terkait dengan misi anggota kelompok.

Lebih lanjut, Fahmi (2016:122) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu studi yang mendalami secara menyeluruh tentang bagaimana membimbing, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dalam (Fahmi 2016:122), sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins mengemukakan, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memberi pengaruh suatu kelompok untuk mencapai tujuannya.
2. Ricard L. Daft menjelaskan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang berfokus kepada tercapainya tujuan.
3. G. R Terry memberikan definisi bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berjuang mencapai tujuan bersama.
4. Ricky W. Griffin menjelaskan bahwa, pemimpin adalah individu yang cakap dalam mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan



asan.

Definisi lainnya oleh Stogdil (1948) dalam Bhattacharyya & Jha (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan dan efektifitas yang berkaitan dengan sikap pemimpin yang mampu tegas, memiliki pengetahuan yang luas, dan tegas. Sedangkan Bhattacharyya & Jha (2018) menjelaskan bahwa kompetensi kepemimpinan dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu. Keterampilan memimpin berkaitan dengan keterampilan teknis (pengetahuan), manusia (kemampuan relasional) dan keterampilan konseptual.

Sejalan dengan beberapa definisi di atas, Sulthon (2019) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan sebagai suatu proses yang kompleks, dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan dan mencapai visi, misi, dan penyelesaian tugas untuk membawa organisasi menjadi lebih maju dan bersatu. Pada pelaksanaannya, seorang pemimpin menerapkan sifat-sifat kepemimpinannya yaitu kepercayaan, etika, pengetahuan dan kemahiran yang dimilikinya”.

Sulthon (2019:212) menjelaskan tentang teori *path-goal* yang menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya yang terdiri atas:

a. *Directive leadership* yaitu anggota atau bawahan mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya, namun anggota tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.

b. *Supportive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang



menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui, dan menunjukkan sikap perhatian terhadap anggotanya.

- c. *Partisipative leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengharapkan saran-saran atau pendapat para anggotanya, namun pengambilan keputusan tetap ditentukan oleh pemimpin tersebut.
- d. *Achievement oriented leadership* yaitu pemimpin memberikan kepercayaan para anggota untuk mencapai tujuan dan prestasi yang baik.

Menurut Gill (2013) dalam Howieson (2019:51) esensi dari kepemimpinan yaitu menunjukkan arah, membantu dan mendorong orang lain untuk mencapai hal yang diinginkan organisasi. Untuk melakukan hal tersebut, pemimpin memerlukan gambaran masa depan yang diinginkan, tujuan dan visi yang jelas, nilai-nilai yang mendukung, strategi, serta kemampuan untuk memberdayakan dan melibatkan semua pihak yang berkepentingan.

Lebih rinci, Gill (2013) dalam Howieson (2019:52) menguraikan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan yang menggunakan posisi atau otoritasnya untuk mendorong bawahan).
- b. Menunjukkan jalan/cara dan percaya terhadap cara atau jalan tersebut untuk mencapai tujuan.
- c. Mengetahui gambaran masa depan yang diinginkan.
- d. Alasan mengapa memilih visi dan tujuan organisasi yang telah



ukan.

Disisi lain, Bolden, dkk (2013:41) dalam Howieson (2019:51) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh social untuk memimpin, menyusun dan atau memfasilitasi perilaku, kegiatan serta hubungan untuk mencapai tujuan bersama. Nahavandi (1997) dalam tulisannya yang berjudul *The Art and Science of Leadership* yang dikutip oleh Howieson (2019:52) menggambarkan kepemimpinan ke dalam tiga elemen yaitu:

- a. Tidak ada pemimpin tanpa pengikut, sehingga hal itu disebut sebagai fenomena kelompok.
- b. Kepemimpinan diarahkan pada tujuan dan pemimpin berorientasikan pada tindakan yang menggunakan pengaruh untuk membimbing orang lain melalui tindakan tertentu atau menuju pencapaian tujuan tertentu.
- c. Adanya kepemimpinan menunjukkan adanya hierarki dalam suatu kelompok atau organisasi.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan merupakan kebiasaan yang tidak terpisahkan dari diri seseorang dalam melaksanakan misi-misi kepemimpinannya. Menurut Stoner dalam Andiwilaga (2018:64), menjelaskan bahwa pola kepemimpinan merupakan berbagai bentuk tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Sedangkan menurut Thoha dalam Andiwilaga



- i) pola kepemimpinan merupakan standar perilaku yang digunakan seorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan sebagai suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Dalam hal ini upaya menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Miftah, 2015).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu metode yang diterapkan pemimpin untuk berhubungan dengan para anggota organisasi atau kelompok dalam hal menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Oleh sebab itu setiap pemimpin memiliki suatu gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan. Namun, pemimpin juga harus mampu menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Jenis-jenis gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif (Randhita, 2009).

Kepemimpinan di Indonesia memiliki beragam tipe dan gaya kepemimpinan. Tipe-tipe kepemimpinan yang sering diterapkan oleh pemimpin di Indonesia adalah tipe kharismatis, paternalistis, militeristis, otokratis, laissez faire, populistis, administratif, dan demokratis. Tipe

n yang dikemukakan oleh W.J. Reddin dalam Budiman & Riadi yaitu tipe pemimpin berorientasikan tugas (*task orientation*),



berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*), dan berorientasikan hasil yang efektif (*effective orientations*).

Gatto (dalam Mujiono 2002:174) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada empat kategori gaya kepemimpinan yaitu gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya direktif dan gaya delegatif. Karakteristik gaya kepemimpinan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan direktif

Kepemimpinan direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Kegiatan terpusat pada pemimpin dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini bersifat otoriter.

Menurut House dalam Robbins (2006:448), kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahannya. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis & Newstrom (2006:164) menjelaskan kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai dan melaksanakan apa saja yang diperintahkan oleh pimpinan. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.



kepemimpinan konsultatif

Kepemimpinan konsultatif lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi memberikan bimbingan, motivasi, dan memberikan nasehat untuk mencapai tujuan. Gaya konsultatif mencakup dukungan, bimbingan dan pemberian contoh kerja oleh pimpinan terhadap bawahan yang memiliki tingkat kematangan menengah ke bawah (Hersey & Blanchard, 1982; Wahyudi, 2015; Mullins, 2005; Miftah, 2015).

3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dilakukan dengan cara persuasif yaitu menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan atau staf harus berpartisipasi memberikan ide, saran dan pertimbangan untuk mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

House dalam Robbins (2006:448) menjelaskan kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan untuk mengambil keputusan. Luthans dalam Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditandai dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

Menurut Sugiyono dalam Ihsan (2016), indikator kepemimpinan

tif terdiri atas:



- Komunikasi: merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan. Tanpa adanya komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam membimbing anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan.
- Kerjasama: merupakan pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu, namun dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan.
- Keterlibatan bawahan: pemimpin sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya. Keterlibatan tersebut dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.
- Pengambilan Keputusan: dimana setiap pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara cerdas dan cermat sesuai dengan kebutuhan dan keadaan.

Kartono (2008) juga menjelaskan indikator-indikator gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

- Kemampuan mengambil keputusan
- Kemampuan memotivasi agar bawahannya mampu menjalankan tugas dengan lebih baik daripada sebelumnya.
- Kemampuan komunikasi dapat dipahami oleh bawahannya
- Kemampuan mengendalikan untuk membuat orang lain atau bawahannya selalu mengikuti instruksi dari pimpinan.



- Kemampuan mengendalikan emosi Semakin baik pemimpin mengendalikan emosi maka semakin baik pula keberhasilan yang akan dicapai oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya kepemimpinan terdapat beberapa tipe pemimpin.

4. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif ditunjukkan dengan pendelegasian wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahannya mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan “inilah pekerjaan yang harus anda kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan bisa terselesaikan dengan baik”. Sehingga bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarang nya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif sangat tepat diterapkan apabila staf memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.



jumlah ahli lainnya yang menjelaskan terkait gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- Menurut Hasibuan (2009), kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahannya dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- Sedangkan menurut Burhanuddin (1994:136), Kepemimpinan delegatif adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut.

2.3.3 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1999) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Ciri-ciri pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinannya sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan direktif

- 1) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, kemudian memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan atau menjalankan hasil keputusan tersebut.



emimpin menentukan seluruh standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.

- 3) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
- 4) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas yang telah ditentukan.
- 5) Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

b. Gaya Kepemimpinan konsultatif

- 1) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan saran dan masukan dari bawahannya.
- 2) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- 4) Hubungan dengan bawahan baik.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- 1) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau apabila pemimpin akan mengambil keputusan, maka dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.



- 2) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- 4) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan delegatif

- 1) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan, kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

2.3.4 Karakteristik Kepemimpinan

Hutahaean (2021:22) menyebutkan bahwa pemimpin ideal adalah pemimpin yang mampu membawa misi kelompoknya ke arah yang baik dan tetap teguh merangkul seluruh anggota kelompok. Karakter pemimpin yang ideal memiliki kemampuan, di antaranya sebagai berikut:

1. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang cerdas

Kecerdasan adalah titik tentu yang idealnya harus dimiliki oleh seorang

mpin. Kecerdasan merupakan poin utama yang menentukan



seberapa baik langkah yang diambil oleh seorang pemimpin jika dihadapkan oleh suatu masalah dalam kelompoknya.

2. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang berinisiatif

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang memiliki inisiatif jika dihadapkan pada suatu masalah. Inisiatif dibutuhkan oleh seorang pemimpin agar tercipta solusi yang bersifat nyata dan menjanjikan. Pemimpin yang berinisiatif mampu menggerakkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk memulai segala sesuatunya tanpa adanya paksaan. Adanya sifat inisiatif dalam diri pemimpin, kekuatan diri dari tiap anggota untuk menjalankan misi kelompok juga akan terjamin dengan baik.

3. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang bertanggung jawab

Bertanggung jawab berarti berani untuk menanggung efek dari segala keputusan yang timbul akibat tindakan yang telah dilaksanakan. Pengambilan keputusan terhadap cara kerja dan pelaksanaan misi suatu kelompok tentunya diputuskan dengan tidak tergesa-gesa. Pemimpin yang bertanggung jawab adalah pemimpin yang tetap teguh dan mampu berpikir taktis untuk menerima segala risiko yang timbul dari keputusan yang diambil.

4. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang dapat dipercaya

Karakter yang satu ini tentunya timbul dari seberapa berhasilnya



ang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dan bijak dalam mengambil keputusan. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang tanpa

perlu berfikir ulang, anggotanya akan dengan kesungguhan hati mampu mempercayai pemimpin tersebut untuk mengambil keputusan. Adanya pemimpin yang dapat dipercaya, setiap anggota akan merasa lebih terpacu untuk menyatukan hati dan menciptakan keseragaman kelompok demi terciptanya keutuhan.

5. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang jujur

Kejujuran dalam diri seseorang tentunya menjadi poin khas yang harus dimiliki oleh seorang manusia, terutama menjanjikan keterbukaan dan keluwesan dalam memberikan segala informasi yang mencakup kepentingan kelompok. Kejujuran yang ada dalam diri seorang pemimpin akan menjadi ciri khas tersendiri yang mampu diandalkan oleh anggota. Pemimpin ideal dengan tingkat kejujuran tinggi akan mendapatkan kepercayaan yang luas dari kelompoknya.

6. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang rela berkorban

Rela berkorban berarti rela menerjukkan diri dalam kepentingan kelompoknya dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Pemimpin yang rela berkorban akan mampu memfokuskan diri untuk mencapai visi kelompok secara detail. Sifat rela berkorban ini pun tentunya harus didasari dengan kecerdasan dan kebijakan dari seorang pemimpin. Pemimpin ideal rela berkorban akan mampu mengambil keputusan secara tepat tanpa merugikan banyak pihak.



mpin ideal adalah pemimpin yang dicintai dan mencintai kelompoknya.

Cinta hadir dalam diri seorang pemimpin yang ideal dan juga kelompok yang dipimpinnya. Segala bentuk tingkah laku yang hadir dari seorang pemimpin yang ideal akan selalu diiringi dengan unsur cinta yang akan meminimalisir bentuk kecurangan juga hal-hal buruk lainnya. Kelompok yang dipimpinnya pun akan mampu mencintai pemimpin tersebut tanpa adanya unsur paksaan yang berlebih. Pemimpin akan mampu menciptakan tindakan dengan cinta yang terkoordinir rapih untuk kemajuan.

2.4 Perbedaan Generasi

Kupperschmidt (2000:92) dalam Peramesti & Kusmana (2018) mengatakan bahwa generasi merupakan sekelompok individu yang diidentifikasi berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Lebih lanjut Howe & Strauss (1991:76) membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian-kejadian historis. Pembagian generasi tersebut juga banyak dikemukakan oleh peneliti lainnya dengan label yang berbeda-beda, namun secara umum memiliki makna yang sama.

Menurut Bencsik & Machova (2016:82) terdapat 5 generasi yang lahir setelah perang dunia kedua dan berhubungan dengan masa kini

teori generasi yaitu:

Boomer (1946 – 1964)



Generasi yang lahir setelah Perang Dunia II yang memiliki banyak saudara, sehingga banyak pasangan yang berani untuk memiliki banyak keturunan. Generasi ini sangat adaptif, mudah menerima dan menyesuaikan diri, serta dianggap sebagai orang yang mempunyai banyak pengalaman hidup.

2. Generasi X (1965-1980)

Generasi ini lahir ditandai dengan awal penggunaan *personal computer* (PC), *video games*, tv kabel, internet, pengenalan *floppy disk* atau disket. Penelitian oleh Jave Deverson menunjukkan bahwa sebagian X memiliki tingkah laku negatif seperti tidak hormat pada orang tua, mulai mengenal musik *punk*, dan mencoba menggunakan ganja.

3. Generasi Y (1981-1994)

Generasi Y atau lebih dikenal dengan generasi milenial. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, *instant messaging*, *game online* dan media sosial seperti *facebook* dan *twitter*.

4. Generasi Z (1995-2010)

Generasi Z atau disebut juga *i-Generation* (generasi internet). Mereka memiliki kesamaan dengan generasi Y, namun mampu mengerjakan semua kegiatan dalam satu waktu seperti menggunakan ponsel, *browsing* dengan PC, dan mendengarkan music. Apapun yang

akan lebih banyak berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil generasi ini sudah mengenal teknologi dan akrab dengan *gadget*



canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka.

5. Generasi Alpha (2011-2025)

Generasi yang lahir setelah generasi Z, lahir dari generasi X akhir dan Y. Generasi yang sangat terdidik karena masuk sekolah lebih awal dan banyak belajar.

Menurut Mannheim (1952:78) dalam Peramesti & Kusmana (2018) generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi dengan sempurna karena adanya gap antara nilai-nilai ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda tersebut. Lebih lanjut dikatakan bahwa lokasi sosial memiliki efek yang besar terhadap terbentuknya kesadaran individu”.

Howe & Strauss (2000) dalam Putra (2016) menyebutkan bahwa ada tiga atribut yang dapat mengidentifikasi generasi dibanding dengan tahun kelahiran, Atribut tersebut di antaranya:

1. *Percieved membership* yaitu persepsi individu terhadap sebuah kelompok yang di mana mereka tergabung di dalamnya. Khususnya pada masa-masa remaja sampai dengan masa dewasa muda.
2. *Common belief and behaviors* yaitu sikap terhadap keluarga, karir, kehidupan personal, politik, agama dan pilihan-pilihan yang diambil terkait dengan pekerjaan, pernikahan, anak, kesehatan dan kejahatan.



mon location in history yaitu tentang perubahan pandangan politik kejadian yang bersejarah. Contohnya seperti perang dan bencana

alam yang terjadi pada masa-masa remaja sampai dengan dewasa muda.

2.5 Budaya Kerja Kondusif

2.5.1 Definisi Budaya Kerja

Secara etimologis budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu buddhaya yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) yaitu hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Berdasarkan KBBI (2016), budaya merupakan suatu pemikiran, adat istiadat, suatu hal yang berkembang, dan suatu kebiasaan yang sulit diubah. Menurut Koentjaningrat (1993), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat dimana manusia menjadikannya miliknya dengan cara belajar.

Berdasarkan *American Heritage Dictionary*, definisi budaya merupakan seperangkat pola perilaku yang ditularkan melalui kehidupan sosial, seni keagamaan, institusi, serta segala hasil kerja manusia dan pemikiran kelompok manusia. Pengertian kerja adalah melaksanakan suatu hal yang diperbuat atau mengerjakan sesuatu untuk mendapatkan nafkah. Jadi kata budaya dan kerja dipadukan mempunyai arti yaitu nilai-nilai sosial atau suatu keseluruhan pola perilaku yang berkenaan dengan akal dan budi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan.



Budaya kerja sebagai keseluruhan perilaku, perasaan dan kerangka is yang terinternalisasi secara mendalam dan dimiliki bersama oleh organisasi Triguno (2001:9). Budaya kerja merupakan suatu

falsafah yang berlandaskan pandangan hidup sebagai nilai-nilai kodrati. Kebiasaan juga menjadi kekuatan pendorong yang diamalkan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap yang akan menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, dan tindakan yang diwujudkan dalam bentuk karya. Budaya kerja juga dipahami sebagai suatu kebiasaan yang diulang-ulang oleh para pegawai dalam suatu organisasi.

Budaya kerja menurut Keputusan Menpan No. 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara yaitu sikap dan perilaku seseorang dari kelompok aparatur negara yang didasari atas prinsip-prinsip yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Ndraha (2005) dalam buku Teori Budaya Kerja menjelaskan budaya kerja yaitu merupakan sekumpulan pemikiran dasar yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia. Budaya kerja yang produktif memiliki nilai-nilai yaitu:

1. Kemampuan seseorang yang selalu memiliki prestasi kerja tinggi, merasa bangga atas kelebihan, kesediaan belajar dan melampaui prestasi kerja.
2. Percaya pada peningkatan kualitas produktivitasnya yang dapat meningkatkan pula kesejahteraan diri dan kemajuan organisasi.
3. Suatu orientasi yang tinggi dengan sikap kooperatif dalam hubungan personal, rela dan tulus hati dalam prestasi kerja dengan



mendasarkan kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan bahagia bersama pengenalan dengan organisasi.

Sementara itu kondisi kerja yang kondusif dan produktif hanya dapat tercapai apabila pimpinan dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan telah berhasil membuat seluruh karyawan memahami dengan benar tentang visi, misi, sasaran kerja, dan program kerja perusahaan.
2. Pimpinan mengaplikasikan segala peraturan dan kebijakan secara adil, terbuka, tanpa ada perbedaan, serta jujur dan konsisten.
3. Seluruh karyawan telah memperoleh penugasan dan delegasi yang jelas atau spesifik, tidak tumpang tindih dan dengan *accountability* yang jelas. Setiap karyawan memperoleh kewenangan yang cukup dan memperoleh evaluasi secara adil oleh atasannya.
4. Pimpinan memberikan contoh dan bertindak sebagai '*role model*' yang dapat membangkitkan kebanggaan karyawan

Tindakan yang harus dilakukan oleh pimpinan untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan produktif sebagai berikut:

1. Karyawan merasa nyaman bekerja karena perlu *diback up* dengan baik oleh atasannya serta mendapat dukungan pada saat diperlukan.
2. Pimpinan berhasil menciptakan budaya kerja yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, dimana sikap dan perilaku karyawan dapat sejalan dengan sasaran perusahaan, serta menjadi salah satu faktor

atan pada perusahaan.



3. Kondisi yang kondusif hanya dapat terjadi apabila kondisi kerja harmonis yang berdampak pada sinergi kerja dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, jika organisasi atau perusahaan dengan kondisi kerja tidak harmonis, maka tidak akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

2.5.2 Indikator-Indikator Budaya Kerja

Nurhadijah (2017:8) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator budaya kerja. Adapun indikator-indikator budaya kerja diuraikan sebagai berikut:

1. Disiplin: merupakan perilaku yang didasari pada prinsip dan kebiasaan yang berlaku di dalam ataupun luar perusahaan. Pegawai yg memiliki disiplin kerja yang tinggi mampu menerapkan tata tertib dengan baik, tugas dan tanggung jawab yang besar, disiplin waktu, dan disiplin dalam berpakaian.
2. Keterbukaan: yaitu siap dalam memberikan serta menerima informasi yang benar antara karyawan untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan merupakan kemampuan untuk berpendapat dan mengungkapkan perasaan dengan jujur secara langsung.
3. Saling menghargai: yaitu perilaku yang mengapresiasi dan menghargai pencapaian serta tugas dan tanggung jawab sesama rekan kerja.
4. Kerja sama: yaitu kesediaan untuk memberi dan mendapatkan bantuan karyawan lain dalam mencapai tujuan dan target organisasi.



Hal yang sama juga dijelaskan oleh Ndraha (2005) tentang komponen budaya kerja sebagai berikut:

1. Anggapan dasar tentang kerja: yang terbentuknya melalui konstruksi pemikiran logistik.
2. Sikap terhadap pekerjaan: di mana manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja yang ditandai dengan kecenderungan menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.
3. Lingkungan kerja dan alat kerja: tentang bagaimana manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
4. Etos kerja: yaitu watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat.
5. Perilaku ketika bekerja

2.5.3 Manfaat dan Tujuan Budaya kerja

Budaya kerja bagi karyawan merupakan sebuah proses pengajaran tentang pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, serta sesuai dengan standar. Umumnya, budaya kerja merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan bangunan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada



pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang. Tujuan budaya kerja menurut Kemendiknas (2010) dalam bukunya yang berjudul Buku Saku Budaya Kerja sebagai berikut:

- a. Menaikkan kualitas pekerjaan
- b. Peningkatan kualitas pelayanan
- c. Menciptakan budaya yang berkualitas
- d. Meningkatkan profesionalitas
- e. Mengurangi kelemahan birokrasi

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik menurut (Puspita, 2008:4) sebagai berikut:

- a. Memelihara lingkungan kerja yang serasi serta harmonis
- b. Menciptakan kondisi kerja yang teratur
- c. Menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman
- d. Memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja
- e. Memakmurkan dan mensejahterahkan pekerja
- f. Meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis

Siew, dkk (2004) budaya kerja berkualitas membantu suatu organisasi untuk membangun suatu konseptualisasi yang disusun menjadi sistem kognisi sebagai simbol, norma-norma dan makna bersama. Sehingga budaya kerja tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Budaya kerja di kelurahan harus menfokuskan lahirnya Aparatur

negara (ASN) yang fokus pada pelayanan masyarakat yaitu



berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

2.6 Kerangka Pikir

Berangkat dari adanya tantangan bagi Lurah Tuwung yang baru untuk mempertahankan prestasi kerja yang telah dicapai Kelurahan Tuwung dalam tiga tahun terakhir pada masa kepemimpinan Lurah Tuwung sebelumnya serta adanya ketimpangan atau perbedaan generasi di Kantor Kelurahan Tuwung yang menjadi tantangan Lurah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, maka dirumuskan permasalahan yang terdiri dari:

1. Bagaimanakah penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung melalui model kepemimpinan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lurah dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif di Kantor Kelurahan Tuwung?

Teori kepemimpinan Gatto kemudian dipilih menjadi alat analisis penelitian yang akan menjawab dua rumusan permasalahan, yang mana teori ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari:

- a) gaya kepemimpinan direktif,
- b) gaya kepemimpinan konsultatif,
- c) gaya kepemimpinan partisipatif, dan
- d) gaya kepemimpinan delegatif.



Selain itu juga dimasukkan teori budaya kerja sebagai teori yang akan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan Lurah Tuwung. Adapun hasil dari penelitian ini berupa identifikasi gaya kepemimpinan Lurah Tuwung diharapkan akan mempengaruhi terbentuknya budaya kerja yang tetap kondusif di lingkungan kerja Kelurahan Tuwung antara Lurah, bawahan (para staf) serta masyarakat sebagai bagian dari pembangunan dan kemajuan Kelurahan Tuwung. Gambaran kerangka pikir penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

