

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN BUPATI KABUPATEN TORAJA UTARA
TERHADAP KEPATUHAN PEGAWAI
(MENGIKUTI ANJURAN PEMERINTAH DALAM MEMUTUS MATA RANTAI
COVID-19 DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TORAJA UTARA)**

MARDIAH SAMPE TANDUNG

E011 17 1326



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2021



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRAK

Mardiah Sampe Tandung (E011171326), Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai COVID-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara). 118 Halaman + 8 Gambar + 15 Kepustakaan + Lampiran, Dibimbing oleh Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si dan Dr. Ali Fauzy Ely, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai Covid-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara. Penelitian ini berlokasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara), dengan unit analisis yaitu individu, yakni Bupati Kabupaten Toraja Utara. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 orang. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kuantitatif, dengan metode survei. Jenis data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan observasi langsung di lapangan, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen laporan, tulisan serta hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan Bupati terhadap kepatuhan pegawai.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh kepemimpinan Bupati terhadap pegawai yaitu gaya kepemimpinan situasional dengan indikator yaitu *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), *delegating* (mendelegasikan) dan teori kepatuhan dengan indikator yaitu *conformity* (konformitas), *compliance* (penerimaan), *obedience* (ketaatan).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis gaya kepemimpinan situasional efektif dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kepatuhan pegawai dengan persentase variabel memberitahukan (*telling*) yaitu sebesar 83,08%, persentase variabel menjajakan (*selling*) 71,67%, persentase variabel mengikutsertakan (*participating*) 79,08%, persentase variabel mendelegasikan (*delegating*) 80,67%. Sedangkan bentuk kperilaku kepatuhan efektif dalam meningkatkan kepatuhan pegawai dengan persentase variabel ketaatan (*obedience*) yaitu sebesar 77,25%, variabel persentase konformitas (*conformity*) 70,83%, variabel persentase penerimaan (*compliance*) 75%. Dan untuk persentase variabel pegawai taat/patuh terhadap aturan yang berlaku untuk memutus mata rantai Covid-19 yaitu 100% telah berjalan dengan sangat baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan dan Kepatuhan Pegawai.



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

Mardiah Sampe Tandung (E011171326), The Influence of the Leadership of the Regent of North Toraja Regency on Employee Compliance (Following Government Recommendations in Breaking the COVID-19 Chain at the Regional Secretariat of North Toraja Regency). 118 Pages + 8 Images + 15 Bibliography + Appendix, Supervised by Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si and Dr. Ali Fauzy Ely, M.Si

This study aims to determine and analyze the Influence of the Leadership of the Regent of North Toraja Regency on Employee Compliance (Following Government Recommendations in Breaking the Covid-19 Chain at the Regional Secretariat of North Toraja Regency). This research is located at the Regional Secretariat of North Toraja Regency), with the unit of analysis, namely the individual , namely the Regent of North Toraja Regency. The sample in this study amounted to 66 people. This study uses a quantitative descriptive research type, with a survey method. The type of data consists of primary data obtained through questionnaires and direct observation in the field, while secondary data comes from report documents, writings and research results regarding the influence of the Regent's leadership on employee compliance.

The theory used in this study to measure the influence of the Regent's leadership on employees, namely the situational leadership style with indicators, namely telling, selling, participating, delegating and the theory of compliance with indicators, namely conformity, compliance, obedience.

The results of this study indicate that the analysis of the situational leadership style is effective in increasing the influence of leadership on employee compliance with the percentage of the telling variable which is 83.08%, the percentage of selling variables is 71.67%, the percentage of participating variables is 79.08%, the percentage of the delegating variable is 80.67%. While the form of obedience behavior is effective in increasing employee compliance with the obedience variable percentage of 77.25%, the conformity variable is 70.83%, the compliance variable is 75%. And for the variable percentage of employees who obey / obey the applicable rules to break the Covid-19 chain, which is 100% has gone very well.

Keywords: Employee Leadership and Compliance



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Mardiah Sampe Tandung
NIM : E011 17 1 326
Program studi : Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (*Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai Covid-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara*)" adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 8 Juni 2021

Yang menyatakan,


Mardiah Sampe Tandung



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Mardiah Sampe Tandung
NIM : E011 17 1 326
Program Studi : Ilmu Administasi Publik
Judul :Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara
Terhadap Kepatuhan Pegawai *(Mengikuti Anjuran
Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai Covid-19 di
Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara)*

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan layak
untuk Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 8 Juni 2021

Menyetujui,

Pembimbing I

Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si

NIP 19680101 199702 2 001

Pembimbing II

Dr. Ali Fauzy Ely, M.Si

NIP 19560317 198403 1 002

Mengetahui :

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,

Dr. Nurdin Nara, M.Si.
NIP 19630903 198903 1002



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Mardiah Sampe Tandung
NIM : E011171326
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul : "Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai COVID-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara)"

Telah dipertahankan dihadapan sidang penguji skripsi program sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Pada Hari Rabu Tanggal 3 Juni 2021

Makassar, 8 Juni 2021

Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si
Sekretaris Sidang : Dr. Ali Fauzy Ely, M.Si
Anggota : 1. Prof. Dr. Hamsinah, M.Si
2. Dr. Nurdin Nara, M.Si

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai COVID-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara)” ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan S1 di Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal itu disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Perjalanan panjang telah penulis lalui dalam rangka penyusunan skripsi ini, banyak hambatan serta rintangan yang penulis hadapi, namun pada akhirnya penulis dapat lalui berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil.

Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada ayahanda tercinta **Saguni Sampe Tandung** dan ibunda yang kusayangi **Mariama Kobong** yang telah mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang dalam merawat, membesarkan, mendidik dan mendoakan tanpa henti serta selalu memberikan

dukungan baik secara moril maupun materil. Ketika dunia menutup pintunya pada saya, ayah dan ibu yang membuka lengannya untuk saya, ketika orang-orang menutup telinga mereka untuk saya, ayah dan ibu membuka hati untukku. Terima kasih karena selalu ada untukku. . Terima kasih kepada kedua saudara saya Fitrah dan Abdal atas segala perhatian, kasih sayang, kepedulian serta doanya. Kalian yang telah memberikan kekuatan menjalani setiap perjuangan dengan sungguh-sungguh. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat, kesehatan, karunia dan keberkahan di dunia dan akhirat kepada keluarga kita. Terima kasih juga kepada seluruh keluarga besar yang senantiasa mendoakan dan turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala keikhlasan dan kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih juga yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada:

1. Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA** selaku Rektor Unhas beserta para wakil Rektor Universitas Hasanuddin, staf dan jajarannya.
2. Bapak **Prof. Dr. Armin, M.Si** selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para wakil dekan, staf dan jajarannya.
3. Bapak **Dr.Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. Bapak **Dr. Muh.Tang Abdullah, S. Sos, M.AP** selaku sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. Ibu **Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si** selaku dosen penasehat akademik

sekaligus pembimbing I dan Bapak **Dr. Ali Fauzy Ely, M.Si** selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing, dan menyempurnakan skripsi ini.

6. Ibu **Prof. Dr. Hamsinah, M.Si** dan Bapak **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku dewan penguji dalam ujian skripsi ini. Terima kasih atas kritik, saran, dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
7. Para dosen Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin selama kurang lebih 4 (empat) tahun. Terima kasih atas bimbingan, didikan, arahan, dan motivasi yang diberikan selama perkuliahan, semoga penulis dapat memanfaatkan sebaik mungkin.
8. Seluruh Staff Departemen Ilmu Administrasi dan Staff di Lingkup FISIP UNHAS tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
9. Terima kasih kepada Seluruh Jajaran Pemerintah Kabupaten Toraja Utara, terkhusus Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara atas bantuannya kepada penulis selama melakukan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
10. Terima kasih kepada sepupu saya The Sister (Lin, Citra dan Nanda) atas waktu, dukungan, bantuan dan doa kepada saya selama ini, yang selalu memberikan semangat satu sama lain, semoga kelak kita dapat membahagiakan orang-orang yang kita sayangi.
11. Terima kasih kepada sahabat-sahabat saya selama di kampus, Ica, Pipo, Ayu, Wulan, Nisa, Feby dan Musda yang selalu meluangkan waktu,

kebersamaannya dan memberi bantuan saat saya membutuhkannya, terkadang ketika semuanya salah, kalian tampak dekat dan memperbaiki semuanya. Jangan ada dusta di antara kita.

12. Terima kasih kepada Yuni dan Astry atas bantuan dan kebersamaan selama di kampus, telah mendukung dan bersama saya, kalian begitu baik dan mengesankan bagi saya.
13. Terima kasih kepada Fitri, Wadda, Nisma, Rijal, dan Supri atas waktu, bantuan dan kebersamaan dalam penyusunan skripsi ini.
14. Terima kasih kepada kak Watun dan kak Dalila yang selalu memberikan motivasi, semangat dan bimbingannya selama penyusunan skripsi ini.
15. Terima kasih kepada teman-teman LEADER 2017 yang telah menjadi saudara sampai saat ini dan semoga sampai selamanya. Terima kasih atas segala bantuan, perhatian, kisah dan pengalaman. Semoga cita-cita dan harapan kita tercapai. Sukses untuk kita semua dimana pun berada.
16. Terimakasih kepada Segenap keluarga besar Humanis FISIP Universitas Hasanuddin, RELASI 012, RECORD 013, UNION 014, CHAMPION 015 FRAME 016, LENTERA 018, MIRACLE 019 atas pengalaman dan kebersamaannya kepada penulis selama berorganisasi.
17. Terima kasih kepada kakak-kakak dan teman-teman Departemen Minat dan Bakat HUMANIS FISIP UNHAS Periode 2018-2019 (Kak Fajri, Kak Alma, Kak Yudita, Kak Cici, Kak Merlin, kak Fachdiyah, Musda dan Saldy) atas pengalaman semasa kepengurusan.
18. Terima kasih kepada teman-teman Presidium HUMANIS FISIP UNHAS Periode 2019-2020 (Masyita, Wadda, Ica, Nanda, Fifa, Saldy, Rijal, dan Adhe) atas kerja sama dalam menyelesaikan kepengurusan, kalian hebat

dan kuat.

19. Terima kasih kepada teman-teman SOSPOL 2017 telah kebersamai semasa MIMBAR dan perkuliahan.

20. Dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini. Semoga kita tetap selalu dalam lindungan-Nya.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terima kasih, Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 6 April 2021

Penulis,

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1.Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah	9
I.3 Tujuan Penelitian.....	9
I.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
II.1 Konsep Kepemimpinan	11
II.1.1 Pengertian Pemimpin.....	12
II.1.2 Pengertian Kepemimpinan.....	14
II.2.Fungsi Pemimpin.....	16
II.3.Peranan Pemimpin.....	19
II.4.Karakteristik Kepemimpinan	20
II.5.Teori Kepemimpinan	24
II.5.1. Teori Kepemimpinan Hersey-Blanchard	24
II.7. Gaya Kepemimpinan	29
II.8. Konsep Kepatuhan.....	40
II.8.1 Pengertian Kepatuhan	40
II.8.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan	41
II.8.3. Teori Kepatuhan	42
II.9.Kerangka Konsep.....	43
Ada pengaruh antara kepemimpinan bupati dengan kepatuhan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara.....	44

BAB III METODE PENELITIAN	45
III.1. Pendekatan Penelitian.....	45
III.2 Lokasi Penelitian	45
III.3 Populasi dan Sampel.....	45
III.4 Unit Analisis	47
III.5 Jenis dan Sumber Data	48
III.6 Teknik Pengumpulan Data	48
III.7 Teknik Analisis Data	49
III.8 Defenisi Operasional	51
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	57
IV.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
IV.1.1. Sejarah Singkat Kabupaten Toraja Utara.....	57
IV.1.2. Kedudukan Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara	59
IV.1.3. Visi, Misi dan Tujuan	59
IV.1.4. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara.....	60
IV.1.5. Tugas Pokok dan Fungsi	62
BAB V HASIL PENELITIAN	82
V.1. Karakteristik Responden	82
V.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
V.2. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai Covid-19 di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara)	83
V.2.1. Gaya Kepemimpinan Memberitahukan (<i>Telling</i>)	83
V.2.2. Gaya Kepemimpinan Menjajakan (<i>Selling</i>)	87
V.2.3. Gaya Kepemimpinan Mengikutsertakan (<i>Participating</i>).....	93
V.2.4. Gaya Kepemimpinan Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	96
V.2.5. Konformitas (<i>Conformity</i>).....	101
V.2.6. Penerimaan (<i>compliance</i>).....	105
V.2.7. Ketaatan (<i>obedience</i>)	109
BAB VI PENUTUP	115
VI.1. Kesimpulan	115
VI.2. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Hasil Pengamatan Lapangan	8
Gambar II.1 Kepemimpinan Situasional	26
Gambar II.2 Bagan Kerangka Konsep	44
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara	61
Gambar V.1 Gambar Fenomena.....	86
Gambar V.2 Gambar Fenomena.....	88
Gambar V.3 Gambar Fenomena.....	90
Gambar V.4 Gambar Fenomena.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Data Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara	46
Tabel III.2 Sampel.....	47
Tabel V.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel V.2 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mampu Memberi Perintah Dengan Jelas Kepada Pegawai Untuk Mengikuti Protokol Kesehatan	84
Tabel V.3 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Selalu Memberi Pengarahan Kepada Pegawai Tentang Protokol Kesehatan Yang Ditetapkan Pemerintah	84
Tabel V.4 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberitahu Cara Menyelesaikan Masalah Pekerjaan Kepada Pegawai Dengan Mengikuti Protokol Kesehatan	85
Tabel V.5 Rata – Rata Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Memberitahukan (<i>Telling</i>)	86
Tabel V.6 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menyediakan Alat Pengukur Suhu Untuk Digunakan Pegawai atau Tamu Sebelum Memasuki Kantor.....	88
Tabel V.7 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menyediakan <i>Handsanitizer</i> atau Air dan Sabun untuk Digunakan Sebelum Memasuki Kantor Serta Digunakan Sebelum dan Sesudah Bekerja	89

Tabel V.8 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menyediakan Masker Bagi Para Pegawai Atau Tamu yang Tidak Memakai atau Membawa Masker Saat Berada Di Sekitar Kantor	90
Tabel V.9 Rata – Rata Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Menjajakan (<i>Selling</i>)	92
Tabel V.10 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin dan Pegawai Saling Berbagi Ide (Berdiskusi) dalam Membuat Suatu Keputusan untuk Mengurangi Penyebaran Covid -19	93
Tabel V.11 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Melibatkan Pegawai dalam Memutus Mata Rantai Covid -19	94
Tabel V.12 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin dan Pegawai Bekerjasama dalam Memutus Mata Rantai Covid - 19	94
Tabel V.13 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Mengikutsertakan (<i>Partisipating</i>)	95
Tabel V.14 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Bekerjasama atau Bekerja Melalui Orang Lain dalam Mengurangi Penyebaran Covid - 19	96
Tabel V.15 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mendelegasikan Orang Kepercayaan dengan Memberikan Tugas dan Tanggungjawab dalam Membahas dan Merancang Cara Memutus Mata Rantai Covid -19 dan Membahas mengenai Perkembangan Inveksi yang Terjadi	97
Tabel V.16 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mengawasi Orang Kepercayaan yang Telah Didelegasikan untuk Menuntut Pelaksanaan Program yang Telah Dibahas agar Terwujud	98

Tabel V.17 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Delegasi (<i>Delegating</i>)	99
Tabel V.18 Rekapitulasi Ke Empat Gaya Kepemimpinan Situasional	100
Tabel V.19 Tanggapan Responden Mengenai Pemimpin Mengikuti Pemimpin Kota Lain yang Membuat dan Mengeluarkan Peraturan Mengenai <i>Social Distancing</i> untuk Mencegah Penyebaran Covid -19.....	101
Tabel V.20 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menerapkan Protokol Kesehatan seperti ditempat lain di setiap Tempat yang Padat Orang atau Tempat Beraktivitas	102
Tabel V.21 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Menerapkan Penjagaan yang Ketat bagi Orang yang Ingin Keluar Masuk Wilayah Toraja Utara, Jadi Setiap Orang Harus Memiliki Surat Rapid Test.....	103
Tabel V.22 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Konformitas (<i>Conformity</i>)	104
Tabel V.23 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mengikuti Perintah dari Pemerintah Pusat untuk Menerapkan Protokol Kesehatan	105
Tabel V.24 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mengeluarkan Perintah untuk Menghentikan Segala Aktivitas Pesta Setelah Berkomunikasi dengan Pihak – pihak Tertentu	106
Tabel V.25 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mengeluarkan Tindakan Tegas dimana Setiap Orang Hanya Boleh Keluar Rumah Jika Keadaan Mendesak, Dimana Hal ini Bertujuan Memustus Mata Rantai Covid - 19.....	107
Tabel V.26 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Penerimaan (<i>Compliance</i>)	108

Tabel V.27 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Mempertegas Segala Pelanggar Protokol Kesehatan yang Sudah Diberlakukan	109
Tabel V.28 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Bekerjasama dengan Pihak Pemerintah Pusat dan Daerah untuk Menangani Masalah Covid -19.....	110
Tabel V.29 Tanggapan Responden Tentang Pemimpin Memberi Keputusan untuk Menerapkan Protokol Kesehatan Berdasarkan dari keputusan Pemerintah Pusat Mengenai Masalah <i>Social Distancing</i> untuk Mencegah Penyebaran Covid -19	111
Tabel V.30 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Ketaatan (<i>Obedience</i>) .	112
Tabel V.31 Rekapitulasi Ketiga Bentuk Perilaku Kepatuhan	113
Tabel V.32 Tanggapan Responden Tentang Pegawai Taat/Patuh terhadap Aturan yang Berlaku untuk Memutus Mata Rantai Covid -19	114

BAB I

PENDAHULUAN

I.1.Latar Belakang

Coronavirus merupakan keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Pada manusia biasanya menyebabkan penyakit infeksi saluran pernapasan, mulai flu biasa hingga penyakit yang serius seperti *Middle East Respiratory Syndrome (MERS)* dan Sindrom Pernafasan Akut Berat/ *Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)*.

Coronavirus jenis baru yang ditemukan pada manusia sejak kejadian luar biasa muncul di Wuhan Cina pada Desember 2019 kemudian di beri nama *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-COV2)* dan menyebabkan penyakit *Coronavirus Disease-2019 (COVID-19)*.

Virus ini diketahui pertama kali muncul di pasar hewan dan makanan laut di Kota Wuhan. Dilaporkan kemudian bahwa banyak pasien yang menderita virus ini dan ternyata terkait dengan pasar hewan dan makanan laut tersebut. Orang pertama yang jatuh sakit akibat virus ini juga diketahui merupakan para pedagang di pasar itu.

Pada 2 Maret 2020 untuk pertama kalinya pemerintah mengumumkan dua kasus pasien positif *COVID-19* di Indonesia. Hanya saja, identifikasi kasus pertama pada awal Maret itu sudah merupakan transmisi lokal dan bukan penularan kasus impor. Masuknya virus tersebut sangat mungkin terjadi melalui pintu-pintu gerbang di beberapa wilayah Indonesia. Sejak Januari saat virus corona jenis baru ini diumumkan dapat menular antar manusia, dan sudah menjajah di berbagai negara lain selain Wuhan di China.

Seiring berjalannya waktu peningkatan jumlah kasus positif terus bertambah di Indonesia karena terjadi penularan di luar. Padahal pemerintah menginstruksikan masyarakat salah satunya untuk melakukan *social distancing* atau menjaga jarak. Bila instruksi ini tidak dipatuhi risiko penularan akan membesar.

Pemerintah, melalui Gugus Tugas Nasional pada April lalu, sempat memperkirakan puncak pandemi *COVID-19* di Indonesia akan mulai pada Mei dan berakhir pada Juli. Pakar ilmu epidemiologi dan ahli pemodelan matematika mengatakan peningkatan kasus kini akan didorong oleh meningkatnya mobilitas masyarakat dengan tatanan kehidupan baru atau '*new normal*'. Ketua Tim Pakar Gugus Tugas Nasional Percepatan Penanganan *COVID-19* mengatakan puncak pandemi kini tidak bisa diprediksi karena kasusnya sangat dinamis dengan perilaku masyarakat. Namun, ia menjelaskan kondisi ini justru mencerminkan penanganan yang efektif, karena tingkat peningkatan masih terkendali.

Kepemimpinan yang efektif dan kuat bukan hanya bermanfaat bagi orang lain yang dipimpinnya, namun ini juga sangat bermanfaat untuk individu yang menerapkannya. Setiap dari kita adalah pemimpin, yang mana kita harus memimpin diri sendiri untuk memilih hal-hal yang dianggap benar dan menjauhi segala hal yang dianggap salah. *Leadership* atau kepemimpinan adalah suatu seni yang membentuk individu yang kuat dan tangguh untuk memotivasi sekelompok orang agar mau bertindak dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Di lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai

orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang.

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: (a) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambilalihan risiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Namun, di dalam pemahaman sehari-hari seringkali terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dan manajer. Dalam praktik, seseorang yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan lebih tampil sebagai seorang manajer, namun ada pula seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan 2 salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun

secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002:575). Siagian (2002:83) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer, yaitu: perilaku berorientasi pada tugas (task oriented behavior), perilaku yang berorientasi pada hubungan (relationship oriented behavior), dan kepemimpinan partisipatif. Fleishman dan Peters (1962), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Fleishman et al., dalam Gibson (1996) telah meneliti gaya kepemimpinan di Ohio State University tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu: *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Jadi dasarnya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja

efektif sesuai aturan bekerja. Selain kepemimpinan dari seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lainnya adalah motivasi yang menjadi pendorong atau yang menggerakkan pegawai, supaya dapat bekerja sama secara produktif dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Organisasi bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan pegawai tidak berarti bagi perusahaan jika mereka tidak bekerja dengan baik. Kecanggihan peralatan yang didukung pegawai yang terampil dan berkualitas memberi manfaat yang besar bagi organisasi sesuai tuntutan perkembangan keadaan.

Kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam hal ini adalah pegawai. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Situasi atau kondisi kerja dari pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada mereka akan terpengaruh oleh kondisi dalam tempat mereka melakukan pekerjaan itu.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin,

mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Pengaruh seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi menentukan himbauan serta tujuan untuk mencapai visi dan misi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syazhashah Putra Bahrum dan Ingrid Wahyuni Sinaga (2015) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun) meunjukkan hasil pengujian terhadap hipotesis kinerja pegawai, menunjukkan bahwa variabel pengaruh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yohanis dan Agus (2015) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong menunjukkan hasil analisis bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kota Sorong. Menunjukkan bahwa kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimaa mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang di rencanakan. Ilmu

kepemimpinan semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Dalila Ekawarda Yamin (2019) tentang Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Makassar Periode 2019 berdasarkan analisis hasil perhitungan kuesioner pada penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Dinas Pekerja Umum Kota Makassar menerapkan gaya kepemimpinan mengikutsertakan (*participating*) yang paling dominan yaitu sebesar 74%, gaya kepemimpinan memberitahukan (*telling*) sebesar 70,5%, gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*) sebesar 71,64%, dan gaya kepemimpinan menjajakan (*selling*) sebesar 70.83%. Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mengikutsertakan (*participating*) memberi kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi sebanyak 76,92% dari penilaian 50 responden.

Sekretariat Daerah merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Wali Kota. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota bertugas membantu Bupati/Wali Kota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota.

Gambar I.1 Gambar Fenomena



Sumber: Hasil Pengamatan Lapangan

Berdasarkan foto di atas bahwa pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara masih belum mematuhi protokol kesehatan yang telah dianjurkan oleh pemerintah. Foto di atas terlihat tidak diberlakukannya jaga jarak serta tidak memakai masker.

Pengendalian informasi sangat perlu dilakukan dalam menjaga kualitas hidup pegawai khususnya yang bersinggungan dengan kesehatan. Sekretariat Daerah harus bisa menjelaskan dengan baik, bagaimana cara penularan dan cara pencegahan *COVID-19*. Dalam pencegahan *COVID-19* di Kantor Sekretariat Daerah pegawainya yang bekerja dipastikan dalam keadaan sehat sehingga pengukur suhu badan harus dipersiapkan untuk mengukur suhu pegawai yang

masuk bekerja, saat mengadakan rapat atau saat bekerja semua pegawai harus tetap disiplin menggunakan masker dan jaga jarak. Dengan harapan Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara mengajak semua pegawai yang berada di kantor untuk memberi contoh kepada masyarakat, disiplin bekerja dan beraktivitas dengan menerapkan protokol kesehatan.

Berangkat dari latar belakang di atas yang telah dipaparkan, maka penulis mengangkat sebuah judul penelitian terkait “Pengaruh Kepemimpinan Bupati Terhadap Kepatuhan Pegawai Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai *COVID-19* di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara”.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dijelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya. Oleh karena itu, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai (Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai *COVID-19* di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara)?
2. Bagaimana Kepatuhan Pegawai Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai *COVID-19* di Sekretariat Daerah Toraja?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang dilaksanakan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Bupati Kabupaten Toraja Utara Terhadap Kepatuhan Pegawai Mengikuti Anjuran Pemerintah Dalam Memutus Mata Rantai *COVID-19* di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara.

I.4 Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah manfaat penelitian secara praktis dan akademis:

- a) Manfaat akademis, diharapkan dapat memperkaya referensi tentang pengaruh kepemimpinan yang baik dan sebagai bahan informasi tentang kepemimpinan bagi akademisi lainnya.
- b) Manfaat praktis, diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan informasi bagi peneliti selanjutnya atau pun mahasiswa lain yang berminat mendalami studi tentang kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan kelebihan tertentu.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks dimana seorang pemimpin mempengaruhi pegawainya dalam melaksanakan dan mencapai visi, misi, dan tugas, atau objektif-objektif yang dengan itu membawa organisasi menjadi lebih maju dan bersatu. Seorang pemimpin itu melakukan proses ini dengan mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan dirinya yaitu kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, pengetahuan, dan kemahiran-kemahiran yang dimilikinya.

Seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila secara genetika memiliki bakat-bakat kepemimpinan, kemudian bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan serta ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

II.1.1 Pengertian Pemimpin

Secara etimologi pemimpin berasal dari kata dasar “pimpin” (*leader*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalamnya terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi individu dan/atau sekelompok orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Fairchild dalam Kartono (1994:38-39) mengemukakan bahwa pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkahlaku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa pegawai yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan pegawainya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan pegawai untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2007:27).

Malayu dan Hasibuan (2002), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan pegawainya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Davis, Currier dan Allan

(1973), pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.

Thoha (1983:255) mengemukakan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Fairchild dalam Kartono (1994:33), mengemukakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jelas memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Selanjutnya Sudriamunawar (Harbani, 2008:3) mengemukakan bahwa Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dahulu orang menyatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu merupakan bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, khusus ada pada dirinya dan tidak dipunyai oleh orang lain sehingga disebut sebagai *Born Leader* (dilahirkan sebagai pemimpin). Oleh karena itu, kepemimpinannya tidak perlu diajarkan pada dirinya dan tidak bisa ditiru oleh

orang lain. *Born Leader* (dilahirkan sebagai pemimpin) dianggap memiliki sifatsifat unggul dan unik yang dibawa sejak lahir dan tidak dimiliki atau tidak dapat ditiru oleh orang lain. Namun di zaman modern seperti sekarang, dengan berbagai kegiatan yang serba teknis dan kompleks, dimana-mana juga selalu dibutuhkan pemimpin. Pemimpin-pemimpin yang demikian harus dipersiapkan, dilatih, dididik dan dibentuk secara terencana serta sistematis.

Seorang pemimpin (*leader*) dalam penerapannya mengandung konsekuensi terhadap dirinya, antara lain; harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (*decision making*), harus berani menerima resiko sendiri, dan harus berani menerima tanggung jawab sendiri (*the principle of absoluteness of responsibility*). Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi.

II.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Smith dan Misumi (1989), kepemimpinan merupakan subjek penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan saling hubungan antara atasan dan pegawai di dalam organisasi.

Gardner, JW (1990) Kepemimpinan adalah proses persuasi di mana pada individu (atau tim kepemimpinan) mendorong kelompok untuk mengejar tujuan yang dipegang oleh pemimpin atau dibagikan oleh pemimpin atau dibagikan oleh pemimpin dan pengikutnya.

Yulk (2006) Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana

melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Nanus dan Doobs (1999) seorang pemimpin organisasi nirlaba adalah orang yang mengatur sumber daya manusia, modal, dan intelektual dari organisasi untuk memindahkannya ke arah yang benar.

Lussier dan Achua (2007) Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama, dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi Stogdill dalam Stoner dan Freeman (1989: 459-460).

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan.

II.2.Fungsi Pemimpin

Siagian (1999) mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

Sedangkan menurut Nawawi (2003) dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari pegawainya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah

dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan pegawainya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Siagian (1999;47-48), lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut : (1) pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, (2) wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, (3) pimpinan selaku komunikator yang efektif, (4) mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik, (5) pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

II.3.Peranan Pemimpin

Peranan pemimpin yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg dalam Thoha (2007:8) ada 3 peranan yaitu :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)
 - a. Peran sebagai *Figure head*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang di pimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal
 - b. Peran sebagai pemimpin (*leader*) pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantara memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan.
 - c. Peran sebagai pejabat perantara (*lision manager*) melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasi untuk mendapatkan informasi
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*information role*)
 - a. Sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi
 - b. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi kedalam organisasi yang dipimpin.
 - c. Sebagai juru bicara (*spokesman*) peran ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi.

3. Peranan membuat keputusan (*decisional role*)
 - a. Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi.
 - b. Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya.
 - c. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan iemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian organisasinya.
 - d. Peranan sebagai negosiator, peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

II.4.Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan mungkin hanya terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan di antara sejumlah orang. Kongkritnya, seorang hanya bisa mengklaim dirinya sebagai seorang pemimpin jika ia memiliki sejumlah pengikut. Selanjutnya antara para pemimpin dan pengikutnya terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta kesamaan tujuan yang ingin dicapai. Walaupun dalam realitasnya sang pemimpinlah yang biasanya memperkenalkan atau bahkan merumuskan nilai dan tujuan.

Dalam kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Gibb dalam Salusu (2006:203), ada empat elemen utama dalam kepemimpinan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu pemimpin yang menampilkan kepribadian

pemimpin, kelompok, pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya, dan situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok.

Selanjutnya Blake dan Mounon dalam Salusu (2006:204-205), menawarkan enam elemen yang dianggapnya dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu *Initiative, Inquiry dan Advocacy*. Tiga elemen yang lainnya yaitu, *Conflict Solving, Decision making, dan Criticque*. Berhubungan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat mencapai hasil yang benar. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

1. Inisiatif, seorang pemimpin akan mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
2. *Inquiry* (menyelidiki), pemimpin membutuhkan yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
3. *Advocacy* (dukungan atau dorongan), aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil keputusan di antara para eksekutif dalam organisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.

4. *Conflic Solving* (memecahkan masalah), apabila timbul masalah atau konflik dalam organisasi, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.
5. *Decision Making* (pengambilan keputusan), keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengecewakan, tidak membuat frustrasi, yaitu keputusan yang dapat memberi keuntungan bagi banyak orang.
6. *Critique* (kritik), kritik disini sebagai proses mengevaluasi, menilai dan jika sesuatu yang telah diperbuat itu baik adanya maka tindakan serupa untuk masa-masa mendatang mungkin sebaiknya tetap dijalankan.

Rasyid (2000:37) menjelaskan beberapa karakter kepemimpinan yang berbeda satu sama lain, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang Sensitif Kepemimpinan ini ditandai dengan adanya kemampuan untuk secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengenai apa yang mereka butuhkan, mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan tersebut. Dalam karakter kepemimpinan tersebut, kemampuan berkomunikasi daripada pemimpin pemerintahan yang disertai pada penerapan transformasi di dalam proses pengambilan keputusan merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam mengemban segala tugas- tugasnya.
2. Kepemimpinan yang Responsif Dalam konteks ini, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka kepemimpinan yang responsif

lahir lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi, menghayati suatu sikap dasar untuk mendengar suara rakyat, mau mengeluarkan energi dan menggunakan waktunya secara cepat untuk menjawab pertanyaan, menampung setiap keluhan, memperhatikan setiap tuntutan dan memanfaatkan setiap dukungan masyarakat tentang suatu kepentingan umum.

3. Kepemimpinan yang Defensif Karakter kepemimpinan ini ditandai dengan sikap yang egoistik, merasa paling benar, walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat. Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup terpelihara, tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi sebagai pihak yang lebih benar, lebih mengerti. Oleh karena itu, keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isu lebih patut diikuti oleh masyarakat. Posisi masyarakat lemah, sekalipun tetap tersedia ruang bagi mereka untuk bertanya , menyampaikan keluhan, aspirasi dan lain sebagainya. Karakter kepemimpinan semacam ini bisa berhasil dalam jangka waktu tertentu. Tetapi ketika berhadapan dengan masyarakat yang semakin berkembang, baik secara sosial-ekonomi maupun secara intelektualitas, karakter defensif ini akan sulit untuk melakukan manufer.
4. Kepemimpinan yang Represif Karakter kepemimpinan ini cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter kepemimpinan defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi

atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap suatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat. Karakter kepemimpinan yang represif ini secara total selalu merupakan beban yang berat bagi masyarakat. Ia bukan saja tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai masalah fundamental dalam masyarakat, tetapi bahkan cenderung merusak moralitas masyarakat. Singkatnya kepemimpinan yang represif ini lebih mewakili sifat diktatorial.

II.5. Teori Kepemimpinan

II.5.1. Teori Kepemimpinan Hersey-Blanchard

Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1996:178) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa konsep sebagai berikut:

1. Perilaku tugas, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran pegawai, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dicitrakan dengan upaya untuk menetapkan struktur organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur penyelesaian masalah secara jelas dan rinci. Dimensi perilaku tugas dan indikator perilaku mencakup: (a) Penyusunan tujuan, (b) Pengorganisasian, (c) Penetapan batas waktu, (d) Pengarahan, (e) Pengendalian.
2. Perilaku Hubungan, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara para pemimpin dan pegawai dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan perilaku. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi : (a)

memberikan dukungan, (b) mengkomunikasikan, (c) memudahkan interaksi, (d) aktif mendengarkan, (e) memberikan umpan balik.

3. Kematangan Pegawai, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku pegawai. Seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan pegawai terdiri dari dua (2) dimensi yaitu : (a) yaitu matang karena mampu dalam arti mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas, (b) matang karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa yakin, dan termotivasi. Kemampuan menurut Hersey dan Blanchard adalah pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Sedangkan kemauan adalah suatu kepercayaan, keterikatan dan motivasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam suatu jenis pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa keyakinan terhadap diri sendiri. Mereka tidak memerlukan dorongan orang lain untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang pekerjaan tersebut.

II.6. Gaya Pemimpin Versus Kematangan Pengikut

Gambar 2.1 berusaha menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Seperti yang terlihat dalam gambar itu, pembaca perlu ingat

bahwa gambar tersebut mewakili dua gejala yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut kurve preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan.

Masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan itu memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), mendelegasikan (*delegating*). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

Gambar II.1 Kepemimpinan Situasional



Sumber: Buku Manajemen Perilaku Organisasi

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat menghasilkan empat (4) gaya yaitu:

1. Memberitahukan (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja

(instruksi) yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan pegawai dengan seksama

2. Menjajarkan (tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan pegawai untuk mengerti (menjajarkan). Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi pegawai dalam menyelesaikan tugas.
3. Mengikutsertakan (tinggi hubungan dan rendah tugas), gaya ini cenderung memberi kesempatan pegawai untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.
4. Mendelegasikan (rendah hubungan dan rendah tugas), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada pegawai.

Empat Fase Gaya kepemimpinan Hersey-Blanchard (Kesiapan Pegawai dan Apa yang seharusnya dilakukan Manajer):

1. Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi instruksi dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
2. Setelah pegawai mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan pegawai pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal pegawai sehingga perhatian pada hubungan

bias ditingkatkan. Manajer harus menjajakan tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dan sebagainya.

3. Dalam tahap ini pegawai sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong pegawai untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya partisipasi pegawai yang melembaga.
4. Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam tahap ini pegawai tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas dan tanggung jawab (delegasi).

Kematangan pegawai merupakan kombinasi dari kemauan dan kemampuan pegawai yaitu :

1. Tingkat kematangan rendah (M1) Pada tingkat ini, pegawai tidak memiliki kemauan dan belum memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas. Tetapi mereka memiliki motivasi dan kepercayaan diri untuk mempelajari pekerjaannya (*an enthusiastic beginner*).
2. Tingkat kematangan rendah ke sedang (M2) Pegawai sudah mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas meskipun rendah. Rendahnya kemauan pegawai ini karena tugasnya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula. Akhirnya pegawai mengalami penurunan semangat dan kemauan untuk belajar (*a disillusioned learner*).

3. Tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3) Pada tingkatan ini, pegawai sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak mau dan/atau ragu untuk menggunakan kemampuannya. Pegawai kurang percaya diri atas keberhasilannya dalam melaksanakan tugas seorang diri (*a reluctant contributor*).
4. Tingkat kematangan tinggi (M4) Pada tingkat ini, pegawai berada pada titik kepercayaan diri tertinggi. Pegawai merasa mampu dan mau melaksanakan tugas karena yakin dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pegawai merasa senang untuk menerima tugas (*a peak performer*).

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa Keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara (empat) gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan pegawai.

II.7. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey dan Blanchard, 1994:29).

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin pegawai atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau pegawai. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin pegawainya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap pegawainya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa pegawai yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan pegawainya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan pegawai untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2007:23).

Gatto dalam Salusu (2006:194-195) mengemukakan 4 gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Direktif Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan berpusat pada pemimpin dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2. Gaya Konsultatif Gaya ini dibangun atas gaya direktif. Kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf atau anggota dalam organisasi. Fungsi pemimpin dalam hal ini lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka pencapaian tujuan.
3. Gaya Partisipatif Gaya partisipasi bertolak dari gaya konsultatif, yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan dan perhatian diberikan kepada kelompok.
4. Gaya Delegasi Gaya delegasi ini mendorong staf untuk mengambil inisiatif sendiri. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan pemimpin, sehingga upaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Reddin dalam Sutarto (2006: 118-120), Beliau membagi kepemimpinan kedalam tiga kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Kelompok Gaya Dasar
 - a) *Separated* (Pemisah), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

- b) *Dedicated* (Pengabdian), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.
- c) *Related* (Penghubung), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan rendah terhadap tugas.
- d) *Integrated* (Terpadu), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

2. Kelompok Gaya Efektif

- a) *Bureaucrat* (Birokrat), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya birokrat terutama tertarik terhadap berbagai peraturan dan keinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.
- b) *Benevolent Autocrat* (Otokrat Bijak), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat bijak mengetahui dengan pasti apa yang dia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu tanpa menyebabkan kebencian di pihak lain.
- c) *Developer* (Pengembang), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya pengembang

memiliki kepercayaan penuh terhadap para pegawainya dan sangat memperhatikan pengembangan para pegawai sebagai individu-individu.

- d) *Executive* (eksekutif), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi, menghargai perbedaan-perbedaan individu para pegawainya, serta memanfaatkan tim dalam bekerja.

3. Kelompok Gaya tak Efektif

- a) *Deserter* (Pelari). Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya pelari tidak bersedia terlibat bersedia dalam tugas dan pasif.
- b) *Autocrat* (Otokrat). Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.
- c) *Missionary* (Penganjur). Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya penganjur merupakan tipe “*do-gooder*” yang menilai keserasian dalam dirinya sendiri.

d) *Compromiser* (Kompromis). Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas dalam situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk, banyak tekanan yang mempengaruhi.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi pegawai dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional pegawai akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.

- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional menurut dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*).

White dan Lippit dalam (Harbani, 2008:46), mengemukakan tiga (3) gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Pegawai harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada pegawai. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi pegawai dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Keputusan dapat diambil secara tepat.
- b) Tipe ini baik digunakan pada pegawai yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
- c) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah :

- a) Dengan tidak diikutsertakannya pegawai dalam mengambil keputusan atau tindakan maka pegawai tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b) Kurang mendorong inisiatif pegawai dan dapat mematikan inisiatif pegawainya tersebut.
- c) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d) Pegawai kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti pegawainya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada pegawainya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong pegawai

untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan- tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.
- b) Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
- c) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d) Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya.
- e) Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahannya adalah :

- a) Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
- b) Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
- c) Memberikan persyaratan tingkat "*skilled*" (kepandaian) yang relative tinggi bagi pimpinan.
- d) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihpahaman.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya Kepemimpinan Laissez Faire yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada

kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebiiaan oraanisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap pegawainya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para pegawainya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya 52 ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada pegawainya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini:

- a) Ada kemungkinan pegawai dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b) Pegawai lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah :

- a) Bila pegawai terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari pegawai serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila pegawai kurang pengalaman.
- b) Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari pegawai. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.

- c) Kelompok dapat mengkhawatirkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1996:169-189) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif antara Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan empat (4) gaya yaitu:

1. Memberitahukan (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja (instruksi) yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan pegawai dengan seksama
2. Menjajakan (tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan pegawai untuk mengerti (menjajakan). Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi pegawai dalam menyelesaikan tugas.
3. Mengikutsertakan (rendah tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung memberi kesempatan pegawai untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.
4. Mendelegasikan (rendah tugas dan rendah hubungan), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada pegawai.

II.8. Konsep Kepatuhan

II.8.1 Pengertian Kepatuhan

Kepatuhan didefinisikan oleh Chaplin (1989:99) sebagai pemenuhan, mengalah tunduk dengan kerelaan; rela memberi, menyerah, mengalah; membuat suatu keinginan konformitas sesuai dengan harapan atau kemauan orang lain.

Menurut Milgram (1963, 371:378) kepatuhan terkait dengan ketaatan pada otoritas aturan-aturan. Kepatuhan terhadap aturan pertama kali dipublikasikan Milgram pada tahun 1963, salah satu dari beberapa eksperimen psikologi terkenal pada abad 20. Dari hasil penelitiannya didapat bahwa kepatuhan muncul bukan karena adanya keinginan dari pelaksana perintah untuk menyesuaikan diri, tetapi lebih karena didasarkan akan kebutuhan untuk menjadi apa yang lingkungan harapkan atau reaksi yang timbul untuk merespon tuntutan lingkungan sosial yang ada.

Menurut Taylor (2006:266) kepatuhan adalah memenuhi permintaan orang lain, didefinisikan sebagai suatu tindakan atau perbuatan yang dilakukan berdasarkan keinginan orang lain atau melakukan apa-apa yang diminta oleh orang lain, kepatuhan mengacu pada perilaku yang terjadi sebagai respons terhadap permintaan langsung dan berasal dari pihak lain.

Kepatuhan terjadi ketika seseorang menerima pengaruh tertentu karena ia berharap mendapatkan reaksi yang menyenangkan dari orang yang berkuasa atau dari kelompok. Tindakan tersebut hanya ketika diawasi oleh pihak yang berwenang (Maradona, 2009:39).

II.8.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan

Thomas Blass (dalam Wilujeng, 2010:23-25) dalam wacana pada eksperimen yang dilakukan oleh Milgram menguraikan bahwa ada tiga hal yang nantinya bisa mempengaruhi tingkat kepatuhan seseorang. Faktor-faktor ini ada yang bisa berpengaruh pada setiap keadaan namun ada juga berpengaruh pada situasi yang bersifat kuat dan ambigu saja.

- a. Kepribadian, adalah faktor internal yang dimiliki individu. Faktor ini akan berperan kuat mempengaruhi intensitas kepatuhan ketika berada pada situasi yang lemah dan pilihan-pilihan yang ambigu dan mengandung banyak hal. Faktor tergantung pada dimanakah individu tumbuh dan peranan pendidikan yang diterima.
- b. Kepercayaan, suatu perilaku yang ditampilkan individu kebanyakan berdasarkan keyakinan yang dianut. Sikap loyalitas pada keyakinannya akan mempengaruhi pengambilan keputusannya. Suatu individu akan lebih mudah mematuhi norma sosial yang didoktrinkan oleh kepercayaan yang dianut. Perilaku patuh berdasarkan kepercayaan juga disebabkan adanya penghargaan dan hukuman yang berat pada kehidupan setelah mati.
- c. Lingkungan, nilai-nilai yang tumbuh dalam suatu lingkungan nantinya juga akan mempengaruhi proses internalisasi yang dilakukan oleh individu. Lingkungan yang kondusif dan komunikatif akan mampu membuat individu belajar tentang arti suatu norma sosial dan kemudian menginternalisasikan dalam dirinya dan ditampilkan lewat perilaku. Lingkungan yang cenderung otoriter akan membuat individu mengalami proses internalisasi dengan keterpaksaan.

Sedangkan menurut Milgram (dalam Umami, 2010:28-29), menjelaskan bahwasannya faktor yang mempengaruhi kepatuhan ada tiga, yaitu:

- a. Pengawasan. Salah satu faktor yang jelas dalam percobaan Milgram tentang kepatuhan ini adalah kehadiran tetap atau pengawasan dari seorang peneliti. Bila peneliti meninggalkan ruangan tersebut dan memberikan intruksinya lewat telepon, kepatuhan akan menurun.
- b. Kekuasaan dan ideologi. Faktor penting yang dapat menimbulkan kepatuhan sukarela adalah penerimaan seseorang akan ideologi yang mengabsahkan kekuasaan orang yang berkuasa dan membenarkan intruksinya.
- c. Daya pengaruh situasi. Situasi atau kondisi yang ada di sekitar seseorang juga dapat mempengaruhi kepatuhan.

Berdasarkan uraian tentang faktor yang mempengaruhi kepatuhan di atas dapat disimpulkan bahwasannya kepatuhan yang terjadi pada seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri seseorang seperti informasi yang diterima, adanya imbalan, adanya perhatian yang dicurahkan, paksaan, penghargaan atau ganjaran, penekanan atau hukuman, dan harapan orang lain. Sedangkan faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari diri seseorang sendiri seperti kepribadian kepercayaan, keahlian, religiusitas dan kontrol diri.

II.8.3. Teori Kepatuhan

Federich mengatakan bahwa kepatuhan kepada otoritas terjadi hanya jika perintah dilegitimasi dalam konteks norma dan nilai-nilai kelompok (dalam Umami, 2010:26). Di dalam kepatuhan terdapat tiga bentuk perilaku yaitu:

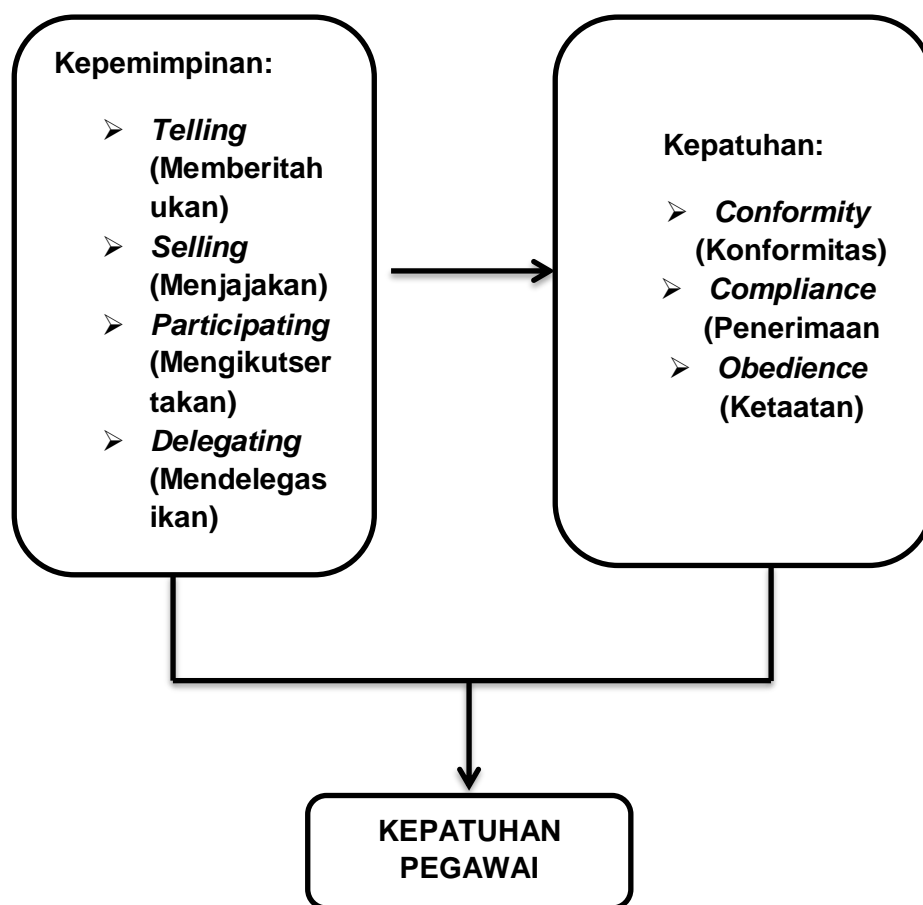
- a. Konformitas (*conformity*). Konformitas adalah suatu jenis pengaruh sosial di mana individu mengubah sikap dan tingkah laku mereka agar sesuai dengan norma sosial yang ada.
- b. Penerimaan (*compliance*). Penerimaan adalah kecenderungan orang mau dipengaruhi oleh komunikasi persuasif dari orang yang berpengetahuan luas atau orang yang disukai. Dan juga merupakan tindakan yang dilakukan dengan senang hati karena percaya terhadap tekanan atau norma sosial dalam kelompok atau masyarakat.
- c. Ketaatan (*obedience*). Ketaatan merupakan suatu bentuk perilaku menyerahkan diri sepenuhnya pada pihak yang memiliki wewenang, bukan terletak pada kemarahan atau agresi yang meningkat, tetapi lebih pada bentuk hubungan mereka dengan pihak yang berwenang.

II.9.Kerangka Konsep

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh suatu organisasi, sangat ditentukan oleh peranan pemimpinnya yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Dalam penelitian ini menggunakan teori Hersey dan Blanchard (1996) yaitu kepemimpinan situasional dikarenakan teori ini mampu menjawab permasalahan pada penelitian ini., bahwa menurut Hersey dan Blanchard (1996) kepemimpinan situasional gaya kepemimpinan yang paling efektif dengan mengangkat 4 gaya

kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan memberitahukan, gaya kepemimpinan menjajakan, gaya kepemimpinan mengikutsertakan dan gaya kepemimpinan mendelegasikan. Mencermati latar belakang permasalahan penelitian tersebut maka kerangka konsep menggunakan teori Hersey dan Blanchard (1996) dan teori Federich sebagai berikut:

Gambar II.2. Bagan Kerangka Konsep Penelitian



II.10. Hipotesis

Ada pengaruh antara kepemimpinan bupati dengan kepatuhan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara.