

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA KANTOR  
DESA PENGUDANG**

**SKRIPSI**

**LILIS KASIYANTI**

**NIM : 15612065**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2021**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA KANTOR  
DESA PENGUDANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh

**LILIS KASIYANTI**

**NIM : 15612065**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2021**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA KANTOR  
DESA PENGUDANG**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh

Nama : LILIS KASIYANTI

NIM : 15612065

Menyetujui :

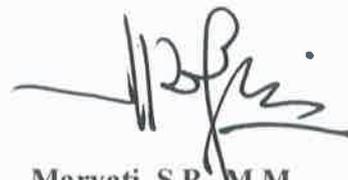
Pembimbing Pertama



Satriadi, S.Ap., M.Sc.

NIDN. 1011108901 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Marvati, S.P., M.M.

NIDN. 1007077101 / Asisten Ahli

Mengetahui,  
Ketua Program Studi



Dwi Septi Harvani, S.T., M.M.

NIDN. 1002078602 / Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA KANTOR  
DESA PENGUDANG**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

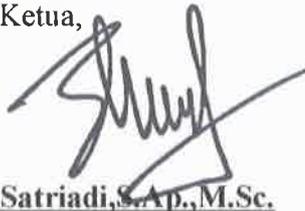
Nama : LILIS KASIYANTI

NIM : 15612065

Telah dipertahankan didepan Panitia Komisi Ujian pada Tanggal Satu Bulan Dua  
Tahun Dua Ribu Dua Puluh Satu dan Dinyatakan Telah  
Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



Satriadi, S.Ap., M.Sc.  
NIDN. 1011108901 / Lektor

Sekretaris,



Imran Ilyas, M.M.  
NIDN. 1007036603 / Lektor

Anggota,



Raja Hardiansyah, S.E., M.E.  
NIDN. 8818010016 / Lektor

Tanjungpinang, 01 Februari 2021  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
Ketua,



Charly Marlinda, S.E. M.Ak.CA  
NIDN. 1007036603 / Lektor

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Lilis Kasiyanti  
NIM : 15612065  
Tahun Angkatan : 2015  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,22  
Program Studi / Jenjang : Manajemen / Strata 1  
Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Kantor  
Desa Pengudang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, Februari 2021

Penyusun



**NIM: 15612065**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Dengan mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT*

*Skripsi ini ku persembahkan kepada*

*Kedua orang tuaku Bapak Sukardi.alm dan Ibu Winih yang senantiasa mendidik, membesarkan, mendo'akan, mendukung, dan membahagiakanku dengan penuh kasih sayang sampai saat ini.*

*Teruntuk orang terkasih Ibu Yanti Mardaliyah dan Bapak Ex. Sulaiman yang ikut andil dalam kehidupan dan pendidikanku, yang memberikan cinta kasih yang tulus dan murni sampai saat ini.*

*Kakak ku Tumino, Tumira, serta adik semata wayangku Alif Agung Nugroho yang selalu membantu, memberikan motivasi, serta menemaniku dalam keadaan apapun.*

*Untuk orang terspesial yang ku sayangi dan semua rekan-rekan yang senantiasa memberikan motivasi, do'a, dan membantu hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.*

*Terimakasih atas semua yang telah kalian berikan kepada penulis*

**STIE Pembangunan Tanjungpinang**

## **HALAMAN MOTTO**

“Belajarlah mengucapkan syukur dari hal-hal baik dikehidupanmu dan belajarlah menjadi pribadi yang kuat dengan hal-hal buruk dihidupmu.”

(BJ. Habibie)

“Jika tidak ada bahu untuk bersandar, selalu ada lantai untuk bersujud.”

(BJ. Habibie)

“Baik dan buruk yang kamu lakukan, maka akan kembali pada dirimu sendiri.”

(Maryati S.P., M.M.)

“Jangan menunggu dihargai untuk menghargai orang lain.”

(Lilis Kasiyanti)

“Kita bisa memeluk raga seseorang dengan erat, namun tidak dengan hatinya.”

(Lilis Kasiyanti)

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Kantor Desa Pengudang**”, yang merupakan salah satu syarat bagi penulis untuk menyelesaikan studi pada program Strata 1 Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

Selama penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapat dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Ibu Charly Marlinda, SE, M.Ak.Ak. CA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE, M.Si. Ak. CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Satriadi, S.AP., M.Sc selaku dosen pembimbing I yang telah turut membimbing, memberi koreksi serta saran dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
5. Ibu Maryati, S.P., M.M selaku dosen pembimbing II yang telah turut membimbing, memberi koreksi serta saran dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
6. Bapak Kamali La Bosa selaku Kepala Desa di Kantor Desa Pengudang dan responden dalam penelitian ini yang telah membantu, memberikan kesempatan, dan izin pada penulis untuk melakukan penelitian skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan pegawai di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan kegiatan akademik.

8. Kedua orang tua penulis, Bapak Sukardi.alm dan Ibu Winih tercinta yang tiada hentinya memberikan dukungan dan do'a sehingga skripsi ini dapat selesai.
9. Kepada Ibu Yanti Mardalayah dan Bapak Fx. Sulaiman yang selalu memberikan dukungan, do'a, dan motivasi hingga selesainya skripsi ini.
10. Kakak Tumino, Tumira, serta adik semata wayangku Alif Agung Nugroho, yang telah menemani dan memberikan motivasi hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada teman-teman Manajemen Pagi 2 yang senantiasa berjuang bersama-sama, memberikan nasehat, dan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu oleh penulis yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan skripsi.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dicatat sebagai amal yang baik, aamiin.

Akhir kata penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan semoga apa terkandung didalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Tanjungpinang, Februari 2021

Penulis

**LILIS KASIYANTI**

**NIM. 15612065**

## DAFTAR ISI

Hal

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.3 Kegunaan Penelitian.....	6
1.3.1 Kegunaan Ilmiah .....	6
1.3.2 Kegunaan Praktis.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Tinjauan Teori .....	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.2 Kepemimpinan .....	14
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	16

2.1.3.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.3.2	Fungsi Gaya Kepemimpinan.....	17
2.1.3.3	Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	18
2.1.3.4	Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan ...	27
2.1.3.5	Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan.....	28
2.2	Kerangka Pemikiran .....	33
2.3	Penelitian Terdahulu.....	34
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	39
3.2	Jenis Data .....	39
3.2.1	Data Primer .....	39
3.2.2	Data Sekunder .....	40
3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.4	Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1	Populasi .....	41
3.4.2	Sampel.....	42
3.5	Definisi Operasional Variabel .....	43
3.6	Teknik Pengolahan Data .....	45
3.7	Teknik Analisis Data.....	46
3.7.1	Analisis Komponensial .....	46
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	48
4.1.1	Gambaran Umum Kantor Desa Pengudang .....	48
4.1.1.1	Sejarah Kantor Desa Pengudang .....	48
4.1.1.2	Visi dan Misi Kantor Desa Pengudang .....	49
4.1.1.3	Struktur Organisasi Kantor Desa Pengudang.....	49
4.1.1.4	Keadaan Pegawai di Kantor Desa Pengudang .....	56
4.1.2	Karakteristik Informan .....	56
4.1.3	Hasil Analisa Data.....	59
4.1.3.1	Reduksi Data .....	59
4.1.3.2	Penyajian Data.....	70

4.1.3.3	Penarikan Kesimpulan.....	70
4.2	Pembahasan.....	81
4.2.1	Gaya Kepemimpinan pada Kantor Desa Pengudang	81
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>93</b>
5.1	Kesimpulan.....	93
5.2	Saran.....	97

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

***CURICULUM VITAE***

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan .....	28
Tabel 3.1	Populasi Penelitian.....	42
Tabel 3.2	Sampel Penelitian .....	43
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel .....	44
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja .....	58
Tabel 4.4	Daftar Informan Penelitian .....	58
Tabel 4.5	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Wewenang Mutlak Terpusat pada Pimpinan .....	59
Tabel 4.6	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Keputusan Selalu Dibuat Oleh Pimpinan .....	61
Tabel 4.7	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Tidak Ada Kesempatan Bagi Bawahan untuk Memberikan Saran .....	63
Tabel 4.8	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak .....	64
Tabel 4.9	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Keputusan Dibuat Bersama Antara Pimpinan dan Bawahan .....	65
Tabel 4.10	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Banyak Kesempatan Bagi Bawahan untuk Menyampaikan Saran dan Pendapat .....	66
Tabel 4.11	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Pimpinan Melimpahkan Wewenang Lebih Banyak Kepada Bawahan .....	68
Tabel 4.12	Rekapitulasi Wawancara Pada Indikator Keputusan Lebih Banyak Dibuat Oleh Para Bawahan .....	69
Tabel 4.13	Rekapitulasi Wawancara pada Indikator Bawahan Bebas Menyampaikan Saran dan Pendapat .....	70
Tabel 4.14	Hasil Penyajian Data .....	71
Tabel 4.15	Penyajian Data Observasi .....	76

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Penelitian.....	36
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Desa Pengudang .....	50

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penelitian
- Lampiran 2 Hasil Wawancara Penelitian
- Lampiran 3 Lembar Observasi Penelitian
- Lampiran 4 Hasil Dokumentasi
- Lampiran 5 Surat Pernyataan Penelitian
- Lampiran 6 Plagiarisme

## ABSTRAK

### ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA KANTOR DESA PENGUDANG

Lilis Kasiyanti. 15612065. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.  
liliskasiyanti88@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Desa Pengudang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Jenis data yang digunakan ialah data primer dan data sekunder, dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kepustakaan. Populasi pada penelitian ini adalah 13 orang pegawai dengan sampel 5 orang. Pengambilan sampel tersebut dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis komponensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi yang diteliti, yaitu kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif, gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh Kamali La Bosa selaku pimpinan Kantor Desa Pengudang mengarah pada gaya kepemimpinan partisipatif, namun juga mengarah sedikit pada gaya kepemimpinan otoriter.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pimpinan jarang melimpahkan wewenang kepada bawahan, hal itu hanya dilakukan apabila pimpinan memiliki pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam satu waktu, yang dilakukan secara berjenjang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi para staf di Kantor Desa Pengudang. Pimpinan sering melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga keputusan tersebut dibuat tidak atas persetujuan sepihak. Di Kantor Desa Pengudang, bawahan diberi kesempatan dalam hal menyampaikan aspirasi mereka yang dapat berupa pendapat, kritik, maupun saran untuk diri pemimpin maupun organisasi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kantor Desa Pengudang

Dosen Pembimbing 1 : Satriadi,S.Ap.,M.Sc.  
Dosen Pembimbing 2 : Maryati, S.P.,M.M

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE IN KANTOR DESA PENGUDANG**

Lilis Kasiyanti. 15612065. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.  
liliskasiyanti88@gmail.com

*This study aims to determine and analyze the leadership style applied to the Kantor Desa Pengudang. This research uses qualitative research. The types of data used are primary data and secondary data, with data collection techniques namely observation, interviews, and literature. The population in this study were 13 employees with a sample of 5 people. The sample was taken by using purposive sampling technique. Data processing techniques used are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The data analysis technique was carried out using comparative analysis.*

*The results showed that of the three dimensions studied, namely authoritarian, participatory, and delegative leadership, the dominant leadership style applied by Kamali La Bosa as the leader of the Kantor Desa Pengudang led to a participatory leadership style, but also led to a slightly authoritarian leadership style.*

*The conclusion of this study is that leaders rarely delegate authority to subordinates, this is only done if the leadership has work that needs to be completed at one time, which is carried out in stages according to the main duties and functions of the staff at the Kantor Desa Pengudang. Leaders often involve subordinates in the decision-making process, so that decisions are made not with unilateral approval. At the Kantor Desa Pengudang, subordinates are given the opportunity to convey their aspirations which can be in the form of opinions, criticisms, or suggestions for leaders and organizations.*

*Keywords: Leadership, Leadership Style, Kantor Desa Pengudang*

*Lecturer Adviser 1 : Satriadi, S.Ap., M.Sc.*

*Lecturer Adviser 2 : Maryati, S.P., M.M*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Desa menurut UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa “Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.” Desa merupakan bentuk pemerintahan terkecil dari sebuah negara yang dimana didalamnya terdapat rukun tetangga (RT), rukun warga (RW) yang didalamnya terdapat beberapa rukun warga, dan desa terdiri dari beberapa dusun yang didalamnya ada beberapa rukun warga (RW).

Desa mempunyai peran penting dalam mengatur kehidupan bermasyarakat dengan berbagai macam program yang disediakan dengan tujuan mensejahterakan masyarakat. Dalam penyelenggaraan pemerintahannya, Kepala Desa dan perangkat desa harus mengikutsertakan asas-asas umum pemerintahan yang baik (*good governance*), yang meletakkan asas-asas transparansi, akuntabilitas, dan partisipatif adalah tugas utama pemerintah desa. Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam pemerintahan desa, maka dibutuhkan juga sumber daya manusia yang baik sebagai komponen penting didalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam sebuah instansi,

baik instansi pemerintahan maupun instansi swasta, karena sumber daya manusia mampu menjalankan keseluruhan langkah-langkah dan prosedur yang harus dilaksanakan oleh instansi sehingga sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada instansi. Manusia merupakan sumber daya yang memiliki keahlian, kekuatan fisik dan akhlak atau sifat. Semua potensi yang ada didalam diri manusia sangat berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan suatu instansi.

Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dikelola dengan baik karena dapat memberikan nilai tambah bagi pemerintah maupun swasta. Untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), diperlukan peran dari seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan sumber daya yang ada dalam suatu instansi untuk dapat memaksimalkan dalam menjalankan fungsional perusahaan. Hal ini merupakan tantangan terberat yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu merancang teknik dan strategi untuk instansinya agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Menurut Werther dan Davis dalam Sutrisno (2015), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa aspek utama sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi. Disinilah sumber daya manusia dituntut untuk memiliki kualitas yang tinggi agar dapat menjalankan fungsi-fungsi perusahaan sebagaimana mestinya agar target perusahaan tercapai secara maksimal.

Selain sumber daya juga terdapat seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan panutan maupun pedoman bagi para bawahan. Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang bisa dijadikan contoh dan dapat memotivasi bawahannya untuk dapat berperan aktif dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan ujung tombak bagi sebuah organisasi, bagaimana seorang pemimpin dapat mengendalikan seluruh anggotanya merupakan satu kalimat kunci untuk seorang pemimpin.

Menurut Bangun dalam Melinda et al. (2017), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik agar terciptanya tujuan perusahaan. Hal ini sangat terkait dimana seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan memberikan dorongan kepada karyawannya agar dapat mengikuti perintahnya atau melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi, memberikan struktur yang jelas dalam situasi rumit yang ada dalam organisasi, serta mengawasi setiap aktivitas kelompok. Namun hal seperti ini belum terjadi pada Kantor Desa Pengudang.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan pada 29 Mei 2019, di Desa Pengudang memiliki beberapa pegawai yang kinerjanya kurang maksimal. Hal ini dilihat dari tindakan ketidakdisiplinan, seperti masih ada pegawai yang hadir tidak tepat waktu. Harusnya hadir pukul 08.00 namun masih ada yang hadir pukul 08.30 bahkan lebih, tidak ada ditempat saat masyarakat memiliki keperluan, tidak mematuhi perintah, pegawai bekerja seenaknya sendiri ketika tidak diawasi, meninggalkan tempat kerja untuk keperluan pribadi, sehingga menimbulkan

penyimpangan terhadap peraturan yang ada. Hal ini menandakan bahwa pegawai di Kantor Desa Pengudang masih belum loyal terhadap kantor tempat ia bekerja, sehingga pegawai memberikan kinerja yang kurang optimal.

Dalam hal ini Kepala Desa tidak mengambil tindakan atau sanksi terhadap keteledoran para pegawainya. Kepala Desa hanya melihat kehadiran para karyawannya melalui absen manual dan kepala desa tidak memastikan jam masuk dan jam pulang para karyawan. Dari hal ini dapat dilihat ketidakperdulian seorang pemimpin terhadap karyawannya sehingga dapat menimbulkan penumpukan pekerjaan yang mengakibatkan timbulnya jam kerja tambahan disetiap akhir bulan dan dapat merugikan semua staf dan menimbulkan kekecewaan masyarakat akibat kurang maksimalnya pelayanan yang diberikan Kantor Desa Pengudang. Jika pegawai terlambat saat Kepala Desa ditempat maka hanya ditanyakan alasannya keterlambatannya saja dan hanya disampaikan jangan diulangi lagi meskipun sudah berulang kali. Disini dapat dilihat tidak adanya ketegasan dari seorang pemimpin.

Dalam hal lain ketidaktegasan pemimpin dari Kantor Desa Pengudang seperti saat peran masyarakat dibutuhkan untuk Desa saat melaksanakan perayaan 17 Agustus. Para pemilik usaha kelong, toko dan pertanian biasanya ditetapkan nominal sumbangan dana untuk Agustusan namun masih ada masyarakat yang nakal dengan membayar dibawah standar, membayar lewat dari jangka waktu, dan bahkan ada yang tidak membayar. Namun tidak ada ketegasan berupa sanksi atau denda yang dikeluarkan dan oknum masih boleh ikut melaksanakan acara dengan alasan kasihan.

Pada Kantor Desa Pengudang, dalam hal penentuan tugas dan tanggungjawab pegawai, hal tersebut tidak dilakukan oleh pemimpin melainkan dari pemerintah. Ketika melakukan observasi awal, dalam menggunakan wewenangnya pimpinan pada Kantor Desa Pengudang tidak semena-mena, namun ketika bekerja pimpinan terlihat tidak begitu akrab dengan pegawai lainnya. Pimpinan dan pegawai cenderung melakukan perkerjaannya sendiri-sendiri. Namun melihat pimpinan yang kurang tegas pada kedisiplinan para pegawainya membuat pegawai sedikit semena-mena. Pimpinan terlihat jarang mengawasi bawahannya selama bekerja. Tidak terlihat adanya kotak saran pada Kantor Desa Pengudang, namun ketika melakukan wawancara awal pada salah satu staf, beliau mengatakan bahwa pimpinan adalah orang yang siap menerima keluhan dan saran untuk kebaikan instansi.

Melihat fenomena yang terjadi, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Desa Pengudang belum berjalan dengan maksimal. Dalam suatu organisasi pemimpin memiliki pengaruh besar untuk kepentingan organisasi mencapai tujuan, dan seorang pemimpin harus memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kantor Desa Pengudang, akan menciptakan suasana yang kondusif dengan pegawai di lingkungan tempat kerja. Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda karena disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Dari permasalahan yang telah diuraikan diatas maka peneliti tertarik

untuk meneliti lebih lanjut mengenai “**Analisis Gaya Kepemimpinan pada Kantor Desa Pengudang.**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka peneliti merumuskan permasalahan yang diteliti yaitu ”Bagaimana Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan pada Kantor Desa Pengudang? .”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Desa Pengudang.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian terbagi menjadi dua, yaitu kegunaan ilmiah dan kegunaan praktis.

### **1.4.1 Kegunaan Ilmiah**

Secara umum, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti-peneliti lainnya dan menambah pengetahuan bagi pembaca terutama dalam hal pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, serta dapat menjadi suatu gambaran mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Kantor Desa Pengudang kepada pegawainya. Secara khusus, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam pelaksanaan kepemimpinan yang lebih baik dimasa

yang akan datang.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi penulis, serta dapat menerapkan ilmu yang diperoleh di kehidupan nyata.

2. Bagi lembaga akademik

Diharapkan dapat menjadi tambahan informasi didunia pendidikan serta menambah referensi bagi para pembaca agar bisa lebih mudah menemukan data-data mengenai gaya kepemimpinan.

3. Bagi instansi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan kepemimpinan yang lebih baik pada Kantor Desa Pengudang.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran secara garis besar tentang apa yang terjadi isi dari penulisan skripsi ini maka ditemukan susunan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan secara singkat mengenai gambaran umum dari penelitian yang dilakukan latar belakang, perumusan

masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini terdapat uraian mengenai tinjauan teori, kerangka pemikiran, dan penelitian terdahulu.

**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Berisikan tentang jenis penelitian, jenis data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan, definisi operasional variabel dan teknik analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang hasil penelitian analisis gaya kepemimpinan pada Kantor Desa Pengudang.

**BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisikan tentang dari kesimpulan hasil temuan penelitian dan saran merupakan masukan bagi perbaikan dalam analisis gaya kepemimpinan pada Kantr Desa Pengudang agar lebih baik kedepannya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hartatik (2014), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia, seorang pemimpin perlu mendesain kegiatan manajemen sumber daya manusia, seorang pemimpin perlu mendesain sebuah formulasi tertentu yang diaplikasikan pada sumber daya manusia yang ada, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Menurut Mangkunegara (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Siagian (2011) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat

penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Sutrisno, 2017). Adapun menurut Hasibuan (2011), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan sebuah definisi dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien melalui fungsi manajemen untuk membantu mewujudkan suatu tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011), fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu tercapainya suatu tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengorganisasikan semua karyawannya dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik

akan membantu pencapaian tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan karyawan, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan agar kebutuhan tersebut dapat bermanfaat untuk karyawan untuk masa kini dan masa akan datang.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung ataupun tidak langsung berupa uang ataupun barang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhannya akan sebagai seorang karyawan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan yang untuk mempersatukan kepentingan-kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik bisa dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma- norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Henry Simamora dalam Hartatik (2014), tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat tujuan, antara lain :

#### 1. Tujuan Sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan. Melalui tujuan ini manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola perubahan dan mengkomunikasikan perubahan.

#### 3. Tujuan Fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber

daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan Pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang di bentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan, antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang di tawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

### 2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen, bahkan kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Kepemimpinan telah menjadi komoditas kehidupan masyarakat sejak zaman mesir kuno dan zaman yunani kuno yang berlangsung ratusan, bahkan ribuan tahun tahun sebelum masehi.

Menurut Siagian (2015), kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang

kedudukannya lebih tinggi maupun yang lebih rendah darinya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Menurut Yulk dalam Makhfudz (2011), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama/*shared goal*. Definisi tersebut tidak hanya mencakup upaya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan suatu kelompok atau organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk menghadapi tantangan-tantangan dimasa yang akan datang.

Menurut Sutikno (2014), kepemimpinan adalah sebuah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Sama halnya dengan pendapat Sutrisno (2015), bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan proses seseorang untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan juga mengawasi orang lain agar terpengaruh dan mau melaksanakan tugas sesuai perintah sehingga tercapai tujuan atau hasil yang diinginkan.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang akan mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itulah yang disebut sebagai gaya kepemimpinan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Bass dan Riggo dalam Budiarmo (2016), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Pendapat lain menurut Davis dan Newstrom dalam Choiriyah (2015), bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Menurut Rivai & Mulyadi (2012), gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, serta kesanggupan untuk berbuat baik. Sehingga gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Rivai & Mulyadi (2012) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan

seorang pemimpin, baik yang tampak, maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten antara keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain (Burhanudin, 2015). Menurut Nawawi dalam Fajrin & Susilo (2018), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Menurut Stoner dan Freeman dalam Siagian (2015), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Hartono, 2017).

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk dari tingkah laku seseorang yang berupa kepribadian dan juga strategi yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

### **2.1.3.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang yang bekerja dibawah tanggung jawabnya untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, gaya kepemimpinan diterapkan oleh seorang pemimpin agar tidak salah dalam mengambil langkah untuk kedepannya dalam mencapai suatu target atau tujuan seorang pemimpin (Hartono, 2017).

Menurut Burhanudin (2015), gaya kepemimpinan digunakan oleh seorang pemimpin agar mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi guna mencapai dan meningkatkan keberhasilan seorang pemimpin. Menurut Sutikno (2014), secara umum fungsi pemimpin adalah untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Fungsi gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah sebagai teknik serta strategi pengefektifan organisasi untuk menggerakkan anggotanya dengan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku agar bawahan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan mempengaruhi orang lain agar melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2017), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

#### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan dan kebijaksanaan oleh pemimpin dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, serta pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan otoriter apabila jika kekuasaan atau wewenang, sebagian

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

## 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan, dan juga merasa merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah seorang pemimpin yang mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Menurut Hartono (2017), terdapat empat macam gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kharismatik, partisipatif, dan transaksional.

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. *Idealized influence (or charismatic influence)* mempunyai makna bahwa

seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang berpengaruh.

- b. *Inspirational motivation* karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.
- c. *Intellectual stimulation* seorang pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional.
- d. *Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

- a. Memiliki visi yang diekspresikan sebagai sebuah tujuan ideal yang lebih baik ke depannya dari mempertahankan keadaan sekarang dan dapat menjelaskan pentingnya visi yang dipahami oleh orang lain.
- b. Pemimpin mengambil suatu resiko pribadi yang tinggi, menciptakan biaya yang tinggi, dan butuh pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- c. Tanggap terhadap kemampuan orang lain dan merespon kebutuhan mereka.
- d. Terlibat dalam perilaku yang melebihi ekspektasi biasa.

## 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- a. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian antara pemimpin dan bawahan.
- b. Komunikasi dua arah ditingkatkan.

- c. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
  - d. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.
4. Gaya Kepemimpinan Transaksional
- a. Memiliki perilaku pemimpin yang kurang peduli dengan apa yang terjadi di sekitarnya.
  - b. Menunjukkan aktivitas yang lebih intensif, yaitu pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, hanya menerima proses selesai dan aktivitas ini menunjukkan peningkatan kualitas pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya.
  - c. Kepemimpinan ini ditujukan untuk membangkitkan keinginan anggota perusahaan untuk mencari atau merumuskan secara arif permasalahan yang dihadapi perusahaan dan mengambil tindakan korektif dengan cepat sebelum persoalan membesar.
  - d. Mendorong anggota perusahaan untuk bekerja sesuai aturan, bekerja secara berencana, mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dan menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi standar.

Menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi atas:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Dilihat dari segi persepsinya, seorang yang otokratis adalah orang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karena organisasi diperlukannya sebagai alat untuk mencapai

tujuan pribadi tersebut. Seorang pemimpin yang otokratis cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan-tindakan yang menjadi penghalang akan dipandanginya sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, dan apabila perlu dengan kekerasan. Menurut Sutikno (2014), seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formilnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Berdasarkan ciri-ciri di atas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan otokratis kurang bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

## 2. Gaya Kepemimpinan Militeristis

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan militeristis tidak berarti selalu seseorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang

memiliki gaya kepemimpinan militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya sering bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Sukar menerima kritik dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena karena akan membungkam aspirasi warga. Sesuai dengan namanya, gaya ini selayaknya diterapkan dikalangan militer yang secara organisatoris memang memiliki stuktur yang hierarkis.

### 3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Seorang pemimpin bergaya kepemimpinan paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan

- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya
- f. Sering bersikap maha tahu (Sutikno, 2014).

Gaya kepemimpinan ini berkembang dimasa lalu oleh karena kecenderungan berkembangnya pola hubungan patron-klien dalam masyarakat, dimana pemimpin merupakan figur yang serba hebat dan harus ditiru dan diikuti oleh masyarakat seebagai klien. Gaya ini sedikit banyak juga merupakan reproduksi pola hubungan dalam dikeluarga dimasyarakat yang menganut sistem paternalistis dimana peran utama ada pada seorang bapak/suami, dimana istri dan anak-anak harus tunduk pada suami/bapak.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan yang kharismatis ini adalah gaya kepemimpinan yang dipandang sulit dianalisis, karena literature yang ada tentang kepemimpinan yang kharismatik tidak memberi petunjuk yang cukup. Artinya, tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang aditentang kepemimpinan kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismtik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi.

Seorang pemimpin kharismatik, penampilan fisik ternyata bukan menjadi ukuran yang berlaku umum, karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin kharismatik yang kalau dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak menjadikan ukuran. Hanya jumlah pemimpin yang tergolong kharismatik tidak besar jumlahnya sehingga ini pula yang menyebabkan tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin kharismatik secara rinci.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia manusia adalah makhluk termulia
- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan
- e. Dengan ikhlas memberi kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Keseluruhan nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia.

#### 6. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena pra anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, dan seorang pemimpin tidak perlu tidak perlu selalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar. Berikut adalah ciri-ciri pemimpin yang *laisses faire* :

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas oprasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung
- c. Status quo organisasional tidak terganggu

- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

Menurut Budiarmo (2016), gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional akan sangat diperlukan dalam perusahaan saat ini. Bass dan Riggio dalam Budiarmo (2016), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara – cara tertentu. Melcafe dalam Budiarmo (2016), definisi kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang harus memiliki informasi yang jelas mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya.

#### **2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu, Musadieg, & Prasetya (2017), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa

gaya kepemimpinan.

4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat mengendalikan bawahan agar tujuan bersama dapat dicapai dengan baik. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2017), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator seperti dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Definisi</b>
1. Kepemimpinan Otoriter	a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan	Pemimpin dianggap sebagai pengendali semua kegiatan, sehingga kekuasaan mutlak dipegang oleh pimpinan. Pemimpin sebagai pemberi perintah dan tugas, sementara bawahan hanya semata-mata sebagai pelaksana tugas
	b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	Pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan

		yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh
	c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran	Pimpinan cenderung tidak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran maupun pendapat mereka. Hal tersebut dikarenakan pemimpin lebih bersifat memerintah dan menghendaki kepatuhan.
2. Kepemimpinan Partisipatif	a. Wewenang pimpinan tidak mutlak	Pimpinan mendorong orang lain untuk berpartisipasi. Kepemimpinan ini dilakukan dengan cara persuasif dalam menciptakan kerja yang serasi, menumbuhkan loyalitas, partisipasi dari bawahan dan juga bawahan merasa ikut memiliki organisasi
	b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	Memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi secara langsung setara dalam pengambilan keputusan.

	c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat	Pimpinan biasanya akan meminta ide dan pendapat dari bawahan, kemudian memanfaatkannya secara konstruktif, sehingga pada tipe ini ada lebih banyak interaksi antara atasan dan bawahan dan komunikasi akan lebih mengalir dengan bebas
3. Kepemimpinan Delegatif	a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan	Pemimpin melimpahkan kekuasaan dan tanggung jawab dengan memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggungjawab pada kelompok dan mengambil peran minor.
	b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan	Bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil

		keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.
	c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat	Pada tipe ini, bawahan lebih berperan dalam hal menjalankan organisasi, sehingga peran pemimpin dinilai hanya sebagai simbol. Dalam hal ini, bawahan diberi kebebasan yang amat luas untuk mengemukakan saran dan pendapat.

Sumber : (Hasibuan, 2017)

Menurut Budiarmo (2016), gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional akan sangat diperlukan dalam perusahaan saat ini. Dimensi–dimensi yang membentuk kepemimpinan transformasional antara lain sebagai berikut.

#### 1. Karismatik

- a. Pemimpin membuat karyawan merasa senang bila berada didekatnya.
- b. Pemimpin mendapat rasa hormat dari para karyawannya.
- c. Pemimpin membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan kerjanya.

#### 2. Inspirasional

- a. Pemimpin selalu mempunyai cara untuk mendorong atau memberikan motivasi kepada karyawan.
- b. Pemimpin mengkomunikasikan tentang harapan – harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

### 3. Konsiderasi Individual

- a. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b. Pemimpin mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c. Pemimpin memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

### 4. Stimulasi Intelektual

- a. Pemimpin membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- b. Pemimpin menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
- c. Pemimpin memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

Dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut.

#### 1. Imbalan

- a. Pemimpin mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila menginginkan penghargaan dari prestasi.
- b. Pemimpin memberikan nilai yang baik apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Pemimpin dapat menyakinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai imbalan.

#### 2. Manajemen dengan Pengecualian

- a. Pemimpin memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar.

- b. Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pemimpin tidak berusaha merubah apapun.
- c. Pemimpin memberitahukan tentang apa yang harus dilakukan karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan.

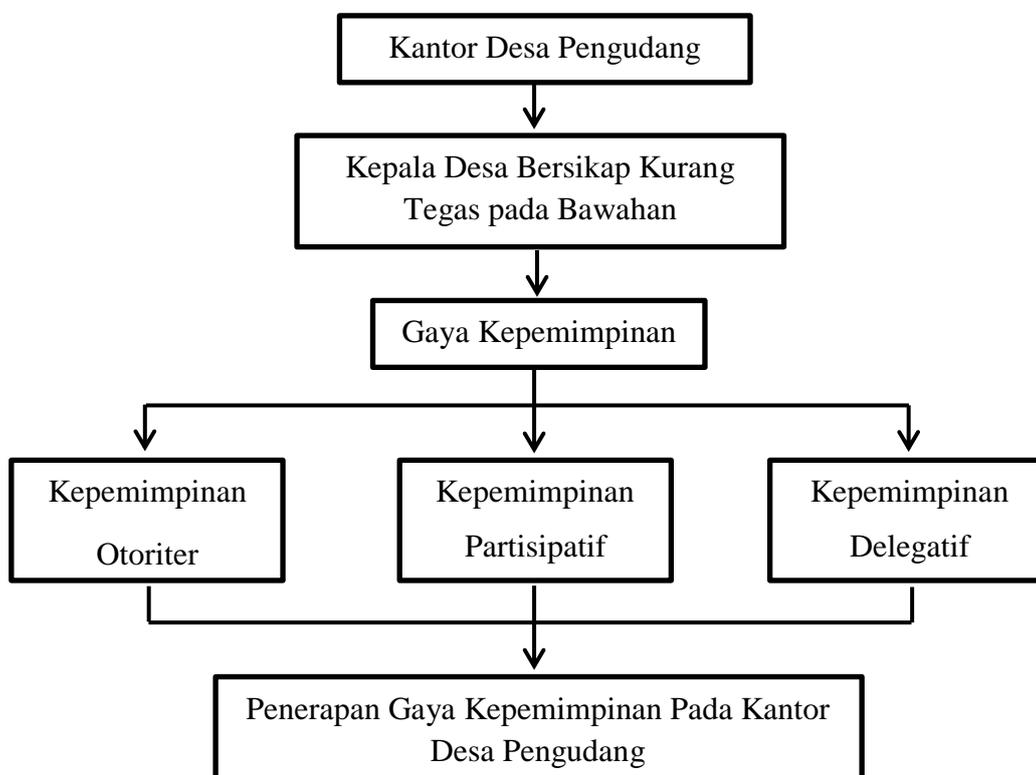
## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Dalam menyusun paradigma penelitian, maka harus didasarkan pada kerangka berpikir. Menurut Sugiyono (2016), kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori dapat berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam suatu organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang tepat untuk mengatur organisasi tersebut. Kepemimpinan mampu mencerminkan kualitas sumber daya manusia didalam organisasi.

Objek pada penelitian ini adalah Kantor Desa Pengudang. Kantor Desa Pengudang ini dipimpin oleh seorang Kepala Desa. Dalam menjalankan tugasnya, kepala desa dinilai masih bersikap kurang tegas kepada bawahannya. Sebagai seorang pimpinan, terdapat suatu ciri khas atau karakteristik yang berbeda dalam hal memimpin, ini lah yang disebut sebagai gaya kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Dalam melakukan penelitian ini, gaya kepemimpinan dinilai menurut Hasibuan (2017) yang terdiri atas kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif dengan indikator yang berbeda-beda. Maka dari itu, akan

dapat diketahui penerapan gaya kepemimpinan oleh kepala desa di Kantor Desa Pengudang. Berikut kerangka pemikiran pada penelitian ini.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2020)

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan diantaranya tercantum sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Melinda et al. (2017) dengan judul penelitian “**Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Parewa Asian Katering.**” Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Objek penelitian dari penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan di PT.

Pawera Asia Katering. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Subjek penelitian yang dipilih adalah manajer prasional dan dua orang karyawan pada PT. Parewa Asian Katering sebagai informan. Dalam penelitian ini uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara dan observasi. Maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer di PT. Parewa Asian Katering lebih condong menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan kadang menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Manajer oprasional menggunakan gaya kepemimpinan demokratis karena dari beberapa dimensi dan ciri-ciri gaya kepemimpinan, perilaku dari manajer oprasional lebih condong menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin dan mengelola perusahaan. Kadang manajer oprasional menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dalam pengambilan keputusan dan pembagian tugas kepada karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Irsyad Alfatih (2017) dengan judul penelitian **“Kepemimpinan di Perpustakaan Umum”** studi kasus di perpustakaan umum Tenteram. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif, yaitu menggambarkan dan menginterpretasikan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan umum kota Tenteram. Metode pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara

yaitu melalui penelitian lapangan, wawancara dan analisis dokumen. Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan dengan cara wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan di lingkungan BPAD Kota Tenteram dan juga melalui observasi langsung pada BPAD Kota Tenteram selama jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung gaya kepemimpinan kepala BPAD Kota Tenteram. Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pada BPAD Kota Tenteram juga telah membawa BPAD Kota Tenteram berkembang secara fisik dan organisasi. Hal tersebut dilakukan oleh kepala perpustakaan tanpa memiliki latar belakang pendidikan formal pada bidang ilmu perpustakaan. Kepemimpinan pada BPAD Kota Tenteram sangat berperan dalam pembentukan budaya organisasi khususnya dalam menerapkan nilai disiplin kerja di lingkungan BPAD Kota Tenteram. Dalam kepemimpinannya kepala BPAD menerapkan gaya kepemimpinan otokratis. Kepemimpinan otokratis ini dapat dilihat pada cara kepala BPAD mengambil keputusan dimana dalam prosesnya hampir tidak melibatkan bawahan. Kepemimpinan otokratis di Badan Perpustakaan, Arsip Kota Tenteram ini dapat bertahan dan diperkuat dengan sikap bawahan yang menerima dan pasrah sehingga dapat menumbuhkan iklim kerja yang kondusif didalam organisasi BPAD Kota Tenteram.

3. Penelitian oleh Budiarmo (2016), dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Jaya Mulia Perkasa.”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang ada di PT. Jaya

Mulia Perkasa. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pemimpin, 4 orang staff yang mencakup satu kepala cabang, satu staff keuangan, satu orang salesman. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah wawancara. Hal ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan di PT. Jaya Mulia Perkasa. Yang diterapkan oleh Danny Pribudi di PT. Jaya Mulia Perkasa adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kharismatik, inspirasional, konsiderasi individual, dan simulasi intelektual. Kepemimpinan Danny di PT. Jaya Mulia Perkasa adalah kepemimpinan modern yang memanusiakan manusia. Ia memandang manusia atau bawahan bukan sebagai objek, tetapi sebagai pribadi yang memiliki karakter, sifat, kelemahan, dan kelebihan, yang sama seperti pemimpin sekali pun.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Stone & Gandolfi (2018), dengan judul *"Leadership, Leadership Style, and Servant Leadership"* tujuan dari jurnal ini adalah untuk memberikan kejelasan tentang apa gaya kepemimpinan, dan kepemimpinan, mengidentifikasi atribut kritis kepemimpinan yang efektif, dan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani memenuhi kriteria untuk kepemimpinan yang efektif. Sementara kontribusi sangat penting pada pemahaman fungsional kepemimpinan. Kepemimpinan pelayanan harus menumbuhkan pemahaman yang lebih luas dan penerimaan kelayakannya dalam organisasi kontemporer.

5. Penelitian oleh Nanjundeswaras & Swamy (2014), dengan judul *"Leadership Style"* dalam penelitian ini telah diamati bahwa literatur yang tersedia, semua studi yang dilakukan terkait dengan sektor besar yang magang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja saling berkaitan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Karena banyak pekerjaan belum dilakukan sehubungan dengan UKM, ada kebutuhan untuk studi tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan traksasional pada kualitas kehidupan kerja karyawan yang bekerja di UKM.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian diklasifikasikan dari berbagai sudut pandang. Berdasarkan sudut pandang jenis dan analisis data, penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Ada beberapa definisi terkait penelitian kualitatif menurut Sekaran & Bougie (2017), menuliskan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang melibatkan analisa data atau informasi yang aslinya bersifat deskriptif dan tidak secara langsung dapat dikualifikasikan. Pengkualifikasian data kualitatif dilakukan dengan pemberian kode atau kategori. Jenis penelitian ini berupaya untuk mentransformasi objek penelitian kedalam bentuk yang dapat dipresentasikan, seperti catatan lapangan (*field note*), hasil *interview*, percakapan, foto-foto, rekaman, dan memo. Metode kualitatif ini digunakan pada penelitian dengan kondisi objek yang alamiah bukan eksperimental (Achmadi, 2016).

#### **3.2. Jenis Data**

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer yaitu data yang dikumpulkan atau diperoleh langsung dari lapangan oleh orang yang bersangkutan melakukan penelitian (Misbahudin & Iqbal Hasan, 2013). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan variabel penelitian yang dilakukan di Kantor Desa Pengujan.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan atau diperoleh oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya didapat dari hasil laporan-laporan penelitian terdahulu dan perpustakaan. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Sugiyono (2013), mengatakan data sekunder umumnya merupakan catatan atau laporan historis dan bukti yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Observasi**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan responden yang diamati tidak terlalu besar Sugiyono (2012). Dalam penelitian ini jenis observasi yang dilakukan adalah observasi non-partisipan, peneliti mengumpulkan data yang dibutuhkannya tanpa menjadi bagian dari situasi yang terjadi. Disini peneliti memang hadir secara fisik ke objek penelitian namun hanya mengamati serta melakukan pencatatan secara sistematis terhadap informasi yang diteliti.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara. Jenis wawancara yang cocok digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang dilaksanakan secara terencana dengan berpedoman daftar pertanyaan yang sudah disiapkan (Sugiyono, 2012).

## 3. Kepustakaan

Penulis mengumpulkan materi yang berasal dari buku, jurnal, dan referensi lainnya sebagai landasan teori penelitian ini (Sugiyono, 2012).

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2016), populasi merupakan sekumpulan orang, kejadian, sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi yang akan diteliti harus didefinisikan dengan jelas sebelum penelitian dilakukan. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah yang dapat mewakili sebanyak mungkin karakteristik populasi. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Desa Pengudang sebanyak 13 orang pegawai.

**Tabel 3.1**  
**Populasi Penelitian**

No.	Struktur Organisasi		Jumlah
1.	Kades		1
2.	Sekdes		1
3.	Kasi :	Pemerintah	3
		Keuangan	
		Pelayanan	
4.	Kaur	Tata Usaha dan Umum	2
		Keuangan	
		Perencanaan	
5.	Staf	Kebersihan	4
		Pemerintahan	
		Pemegang aset dan investasi desa	
		Keuangan	
6.	Kadus		2
<b>Jumlah</b>			<b>13 orang</b>

Sumber: Kantor Desa Pengudang (2020)

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016). Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sekdes, Kasi, Kaur dan Kadus. Jumlah sampel dapat dilihat

pada tabel 3.2 di bawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Sampel Penelitian**

No.	Struktur Organisasi	Sampel
1.	Sekdes	1
2.	Kasi	1
3.	Kaur	1
4.	Kadus	2
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>

Sumber : Kantor Desa Pengudang (2020)

Dalam penelitian ini, jumlah sampel tidak terlalu banyak karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang tujuannya adalah untuk menganalisis lebih mendalam mengenai sebuah fenomena atau kejadian terkait gaya kepemimpinan kantor Desa Pengudang. Sampel yang diambil adalah individu yang ada dilingkungan kepala desa sehingga mengetahui aktivitas maupun sifat dari pemimpin itu sendiri. Selain itu, metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen yang memerlukan waktu cukup panjang sehingga tidak memungkinkan untuk peneliti mengambil sampel yang terlalu banyak.

### **3.5 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Nazir (2017), definisi operasional merupakan variabel yang dipilih oleh peneliti untuk digunakan dalam penelitian. Terdapat satu definisi saja pada satu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti,

menspesifikasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel. Definisi operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	Menurut Stoner dan Freeman (Siagian, 2015), gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.	1. Kepemimpinan Otoriter	a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran (Hasibuan, 2017).
		2. Kepemimpinan Partisipatif	a. Wewenang pimpinan tidak mutlak b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat (Hasibuan, 2017).
		3. Kepemimpinan	a. Pimpinan

		Delegatif	melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat (Hasibuan, 2017).
--	--	-----------	---

Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2020)

### 3.6 Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, dimana analisis ini membahas dan menerangkan hasil penelitian gaya kepemimpinan di Kantor Desa Pengudang.

Sutopo & Arief (2010), mengatakan bahwa ada tiga teknis analisis data kualitatif, yaitu :

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.

#### 2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu teknik dari analisis data kualitatif.

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga

memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), grafik, jaringan dan bagan.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah salah satu teknik dari analisis data kualitatif. Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan.

## 3.7 Teknik Analisis Data

### 3.7.1 Analisis Komponensial

Melakukan analisis adalah pekerjaan yang sulit, memerlukan kerja keras. Analisis memerlukan kreatifitas serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga setiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasa cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama diklasifikasikan lain oleh peneliti yang berbeda. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga mudah untuk dipahami dan diinformasikan kepada orang lainnya (Sugiyono, 2013). Model analisis data kualitatif yaitu analisis domain (*domain analysis*), analisis taksonomi (*taxonomy analysis*), analisis komponensial (*componential analysis*) dan analisis tema kultural (*discovering cultural themes*). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis komponensial. Teknik komponensial adalah teknik analisis yang cukup menarik dan paling mudah

dilakukan karena menggunakan pendekatan kontras antar elemen. Teknik analisis kompenensial digunakan dalam analisis kualitatif untuk menganalisis unsur-unsur atau elemen–elemen yang kontras akan dipilah oleh peneliti dan selanjutnya akan dicari *term-term* yang dapat mewadahnya.

Teknik analisis kompenensial baru layak dilakukan kalau seluruh kegiatan observasi dan wawancara yang berulang-ulang telah memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan dalam penelitian. Kegiatan analisis dapat dimulai dengan menggunakan beberapa tahap yaitu :

1. Penggelaran hasil observasi dan wawancara, hasil observasi dan wawancara yang dilakukan digelarkan dalam lembaran-lembaran yang mudah dibaca tanpa dipilah pilih domain dan sub domain. Dari tahap ini sesungguhnya peneliti telah dapat melakukan editing terbatas pada data tersebut.
2. Pemilahan hasil observasi dan wawancara, pada tahap ini hasil wawancara tersebut dipilah menurut domain dan atau sub domain tanpa harus mempersoalkan dari elemen mana sub-sub domain itu berasal.
3. Menentukan elemen kontras, pada tahap ini peneliti dapat membuat tabel tertentu yang dipakai untuk mencari dan menempatkan pilihan sub domain yang telah ditemukan elemen kontras.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, C. N. dan A. (2016). *Metodologi Penelitian* (Kelima Bel). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Budiarso, D. J. (2016). *Analisis Gaya Kepemimpinan di PT Jaya Mulia Perkasa. Agora*, 4(2), 345–349.
- Burhanudin, D. S. dan. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Choiriyah, I. U. (2015). *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai (Dinas Sosial Kabupaten Malang)*, 3(1), 65–78.
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening ( Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang )*. *Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Fanny., S. (2015). *Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan PT. X Surabaya*.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta : Laksana.
- Hartono, C. Y. (2017). *Analisis Gaya Kepemimpinan Direktur Utama di PT Bukit Mustika Persada. Agora*, 5(1), 6.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kedelapan)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Makhfudz, M. (2011). *Karakteristik Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Daya Saing*.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Melinda, L., Andreani, F., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2017). *Analisis Gaya Kepemimpinan di PT . Parewa Asian Katering. Agora*, 5(1), 1–6.
- Misbahudin & Iqbal Hasan. (2013). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad Irsyad Alfatih, L. W. (2017). *Kepemimpinan Di Perpustakaan Umum: Studi Kasus Di Perpustakaan Umum Tenteram Leadership. Record and Library Journal*, 3, 50–62.
- Nanjundeswaras, & Swamy. (2014). *Review Paper: Leadership styles. Advances in Management*, 7(2), 57–63. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-658-6.50003-6>
- Nazir, M. (2017). *Metode Penelitian*. (R. Sikumbang, Ed.) (Kesebelas). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rahayu, I. D., Musadieg, M. Al, & Prasetya, A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja. Administrasi Bisnis*, 43(1), 9.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis : Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Siagian, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. (2015). *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Keenam). Jakarta: Rineka Cipta.
- Stone, S., & Gandolfi, F. (2018). *Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. Journal of Management Review*, 18(4), 261–269.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Alfabeta.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (P. Hadisaputra, Ed.)  
(Pertama). Lombok: Holistica.

Sutopo, & Arief. (2010). *Terampil Mengelolah Data Kualitatif dengan NVIVO*.  
Jakarta: Prenada Media Group.

Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Ketujuh)*. Surabaya:  
Kencana Perdana Media Group.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

## **CURRICULUM VITAE**



Nama : Lilis Kasiyanti

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat Tanggal Lahir : Pacitan, 17 Juni 1996

Status : Belum Menikah

Agama : Islam

Email : liliskasiyanti88@gmail.com

No. Telepon : 0812 7500 9813

Alamat : Jl. Sumpat RT 004 RW 002, Pengudang

Pekerjaan : Belum Bekerja

Pendidikan : - SD N 013 Teluk Sebong  
- SMP N 8 Bintan  
- SMA N 4 Bintan  
- STIE Pembangunan Tanjungpinang