# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

## 2.1 Tinjauan Pustaka

### 2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan wawasan sehingga orang lain ingin mencapainya. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan, dan sikap pribadinya untuk membangkitkan semangat dan tim kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Trisnawati (2005:52), kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinanmenjadihal yang sangatpentingbahkanmenentukandalampencapaiansuatutujuankelompokatauorganisasi.Kepemimpinanmempunyaifungsisebagaipenggerak, administatordankoordinatordarisumberdayamanusia, sumberdayaalam, semuadana,saranadanprasaranayang dimilikisuatuorganisasi.Dalampemerintahan,sosokmemilikifungsisebagai: pemandu, penuntun, pembimbing, pemberimotivasikerjakepadapegawaiataubawahannya, pengemudiorganisasinya, penjalinjaringan-jaringankomunikasi,pengawasan yang efisiendansebagaipembawaparapengikutnyakepadasasaran yang telahditetapkan.

Menurut MiftahThohadalam bukunya yang berjudul*Kepemimpinandalam management*mengatakankepemimpinanadalah:

> "Kegiatanmempengaruhi orang lain atausenimempengaruhiperilaku orang lain atausenimempengaruhiperilakumanusia, baikperoranganmaupunkelompok, kepemimpinandapatterjadidimanasaja, asalkanseseorangmenunjukankemampuannyauntukmempengaruhiprilaku orang lain kearahtercapainyasuatutujuantertentu". (Thoha,1993:50)

Pendapat Miftah Thoha diatasmenunjukan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki seni mempengaruhi orang lain, yang dapatdilakukanbaikituterhadapbawahan yang ada pada organisasinya maupun terhadaporganisasi lain.Seseorangtidakdapatdikatakanmemilikijiwakepemimpinanbilamana orang tersebuttidakmemilikikemampuanuntukdapatmempengaruhiprilaku orang lainkearahtercapainyatujuan yang diinginkan.

KartiniKartonodalam bukunya yang berjudul*Pemimpin dan Kepemimpinan*, mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

> "Pemimpinadalahseorangpribadiyang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam suatubidang, hingga iamampumempengaruhiorang lain untukbersama-samamelakukanaktifitas,demipencapaiansatuataubeberapatujuan". (Kartono,1998:74)

Kelebihanyang dimilikiolehseorangpemimpindalamsuatubidangtertentu, dapatmenjadisuatucara yang digunakanolehseorangpemimpinuntukmempengaruhi orang lain,yangakanmenghasilkan kesesuaian kerja atau aktifitas dari para bawahannya, demi mencapai tujuan-tujuan yang telahdisepakatisebelumnya.

Menurut Mifta Thoha dalam bukunya yang berjudul *perilaku organisasi*, mengemukakan yakni sebagai berikut: "pemimpin adalah seseorang yang

memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya" (Thoha, 1995:14)

Pemimpin merupakan seseorang yang memilki keterampilan untuk memimpin para bawahan dalam organisasinya maupun kelomopok lain, keterampilan atau kemampuan tersebut dapat diartikan bagaimana seorang pemimpin tersebut dapat memepengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

MelayuHasibuan dalam bukunya yang berjudul*ManajemenSumber Daya Manusia*menyatakankepemimpinan adalah"Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar maubekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".(Hasibuan,2003:170)

Pendapat diatas menyatakan bahwa seorang pemimpin perlumemiliki kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya, dengan berbagai cara yang dimiliki, agar para bawahannya dapat bekerja secara bersama untuk melakukan dan melaksanankan apa yang pemimpin tersebut kehendaki demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa pemimpin merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikansebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela.

### 2.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yangmengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluarsituasi itu. Pemimpin harus berusaha menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapanorang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

(Nawawi, 1995:74)

Dimensi kepemimpinan merupakan suatu tingkat kemampuan seorang pemimpin dan sejauh mana pemimpin tersebut mendapatkan dukungan dari orang-orang disekelilingnya, sebagai seorang yang menjalankan kebijakan bagi organisasinya, masih menurut Hadari Nawawi, secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan kedalam lima fungsi pokok kepemimpinan :

1. Fungsi instruktif, pemimpin berfungsi sebagai komunikator 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. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultatif, pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin

Dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuaiposisi masing-masing.
4. Fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan.
5. Fungsi pengendalian, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

(Nawawi, 1995:80)

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa secara operasional kelima fungsi pokok kepemimpinan tersebut harus dimiliki oleh setiap pemimpin, dimana kelima fungsi tersebut saling berkaitan satu sama lainnya dalam menjalankan sebuah kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Rivai dalam buku Kepemimpinan dan Organisasi menyatakan fungsi kepemimpinan kedalam lima fungsi pokok yaitu:

a. Fungsi Instruksi
b. Fungsi Konsultasi
c. Fungsi Partisipatif
d. Fungsi Delegasi
e. Fungsi Pengendalian

(Rivai, 2012: 53)

Fungsi intruksi bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsulatif dapat diharapkan keputusan-keputusanpimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

Dalam menjalankan fungsi partisipatif pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara kendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan menberikan pelimpahan wewenang atau membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

Fungsi pengendalian berarti kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudakan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan,koordinasi, dan pengawasan.

### 2.1.3 Sifat Kepemimpinan

Penilaian sukses atau atau gagalnya pemimpin antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas perilakunya. Menurut Kartono (1998:90), diantara para penganut teori sifat atau kesifatan darikepemimpinan (*the traitist theory of leadership*) adalah Ordway Tead, ia mengemukakanbahwa ada sembilan sifat-sifat kepemimpinan, yaitu :

a. Energi jasmaniah dan mental (*Psysical and nervous energy*)
b. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*)
c. Antusiame (*enthusiasm*)
d. Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*)
e. Integritas (*integrity*)
f. Penguasaan teknis (*technical mastery*)
g. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)
h. Kecerdasan (*intelligence*)
i. Kepercayaan (*faith*)

(Kartono, 1998:44)

Kesembilan sifat tersebut tidak ubahnya penting bagi seorang pemimpin. Menjadi seorang pemimpin tidak hanya energi fisik yang harus kuat namun kemampuan dalam mengolah emosi juga tidak kalah pentingnya. Karena yang akan dihadapi seorang pemimpin adalah ragam sifat atau karakter dari bawahannya. Kesadaran pemimpin akan tujuan yang ingin dicapai organisasi yang dipimpinnya juga harus disadari benar. Sebagai tonggak awal dari organisasi,

pemimpin harus tahu benar apa yang diinginkan kelompok untuk mencapai tujuannya. Selain itu, antusiasme, integritas, kecintaan terhadap apa yang ia kerjakan, kepercayaan, kecerdasan intelektual serta ketegasan dalam mengambil keputusan adalah hal lain yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Sementara itu Pamudji dalam bukunya *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia*. menjelaskan beberapa sifat yang perlu dikembangkan oleh para pemimpin pemerintahan di Indonesia, baik tingkat atas maupun tingkat bawah, yaitu:

1. Adil
   Kemampuan memperlakukan anak buah secara sama tidak membeda-bedakan satu dengan yang lain. Keadilan adalah kesadaran untuk memberikan kepada masing-masing yang telah menjadi haknya atau bagiannya.
2. Arif bijaksana
   Kecakapan dan kepandaian bertindak, berbuat dalam menghadapi orang lain.
3. Penuh prakarsa (inisiatif)
   Sumber inspirasi dan sumber dinamika yang mampu menggerakkan orang lain.
4. Percaya pada diri sendiri
   Sesuatu yang menimbulkan keseimbangan jiwa dan pikiran yang pada akhirnya menimbulkan semangat optimism dalam rangka mencapai tujuan.
5. Penuh daya pemikat
   Suatu yang dapat menarik atau memikat perhatian orang misalnya gaya berpidato, gaya penampilan, bentuk potongan tubuh dan sebagainya.
6. Ulet
   Sifat tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan-kesulitan dan selalu mudah menghadapinya.
7. Mudah mengambil keputusan
   Menggambarkan sifat tegas, tidak ragu-ragu sehingga segala sesuatu dapat dilaksanakan.
8. Jujur
   Sifat bekerja sesuai dengan aturan ketentuan yang ada dalam mencapai tujuan. Kejujuran merupakan jaminan bahwa pemimpin tidak akan mementingkan diri sendiri atau golongan.
9. Berani mawas diri

Sifat melihat kedalam diri sendiri dan kedalam tubuh organisasi untuk melihat kekurangan-kekurangan, untuk selanjutnya menutupinya.

10. Komunikatif
    Mudah menyampaikan sesuatu pada pihak lain, dengan menggunakan cara-cara dan gaya yang mudah diterima.

(Pamudji, 1995:91)

Berdasarkan pendapat diatas, bahwapemimpin harus bisa mengembangkan beberapa sifat yang dimiliki, baik pada tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal tersebut agar dalam memimpin sebuah organisasi ataupun instansi pemerintahan pusat maupun unit terkecil bisa berjalan sesuai dengan harapan.

### 2.1.4 Syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat bagi seseorang untuk dapat menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan, yang bertujuan untuk mnghindariterjadinya suatu kegagalan bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya,untuk itu tentunya ada konsepsi mengenai persaratan kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan*

yang meliputiempat pokok yaitu:

a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan anggota untuk berbuat sesuatu.
b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melakukakan perbuatan-perbuatan tertentu.
c. Kemampuan ialah segala daya, kemampuan, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.
d. Teknik kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga diharapkan dapat diarahkan kearah pencapaian tujuanorganisasi.

(Kartono, 2011:36)

Dari pendapat menurut Kartini Kartino di atas syarat kepemimpinan yakni meliputi empat hal yaitu, kekuasaan kewibawaan, kemampuan dan teknik mempengaruhi bawahan, ke empat hal tersebut memiliki keberkaitan antara satu dengan yang lainnya dalam suatu persyaratan bagi seorang pemimpin untuk dapat membawa tercapainya tujuan organisasi yang ia pimpin.

Pemimpin untuk dapat mencapai syarat didalam kepemimpinannya yang telah dikemukan di atas, dapat melakukan teknik-teknik kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono berikut ini didalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan*:

> "Teknik kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktekkehidupan serta organisasi melingkupi konsep-konsep pemikiran perilaku sehari-haridan semua peralatan yang dipakainya. Teknik kepemimpinan dapat juga dirumuskansebagai cara bertindaknya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya". (Kartono, 2011:3)

Pendapat di atas merupakan suatu langkah-langkah teknik dalam kepemimpinan seorang pemimpin, lewat konsep pemikiran dan prilaku, dalam menerapkan teori pelaksanaan kegiatan organisasi, dengan berbagai alat bantu penunjang baik itu yang berbentuk fisik maupun pisikis.

Menurut Suradinata (1995:79) menyatakan bahwa untuk memimpin suatu organisasi dengan sukses, seseorang harus memiliki beberapa syarat antara lain:

1. Mempunyai kecerdasan lebih, untuk dapat memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah terombang-ambing oleh suasana yang berganti dan dapat memisahkan mana yang soal pribadi, rumah tangga dan organisasi.

3. Mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia, bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasikan dan menggerakkan bawahannya, dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi.
5. Bertakwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa.
6. Kondisi fisik kuat dan sehat.

(Suradinata, 1995:79)

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kecerdasan, emosi yang stabil, memiliki keahlian dalam menghadapi manusia, meiliki keahlian untuk mengorganisasikan dan mengerakan bawahan, bertakwa kepada Than Yang Maha Esa, dan memiliki kondisi fisik yang kuat dan sehat. Hal tersebut merupakan syarat guna menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan, kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

### 2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Tercapainya visi dan misi darisuatu organisasi akan ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpindidalamorganisasitersebut, karena pemimpin merupakan lokomotiv yang akan diikuti oleh para bawahannya, dansetiap kebijakan yang diambilnya akan berengaruh terhadap terjadinya gerakan dari setiap element yang ada pada bagian kerjanya, menurut Veithzal Rivai dalam bukunya *KepemimpinandanPerilakuOrganisasi*Edisi Ketiga menyatakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

> "Gaya kepemimpinan merupakan dasar mengklasifikasikan tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan palaksanan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dicapai". Rivai (2012:45)

Gaya kepemimpinan merupakan gambaran dari tingkah laku keseharian pemimpin dalam menjalankan organisasinya, baik yang terilihat maupun yang tidak terlihat oleh para bawahannya yang mencakup semua kegiatan pengendalian organisasi, baik itu terhadapparabawahannya maupun terhadap instansi atau lembaga lain yang terkait.

Aktivitas dari suatu organisasi tentunya tidak terlepas dari pengambilan keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya, Veithzal Rivai dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Organisasi Edisi Ketiga* menyatakan pengambilan keputusan sebagai berikut:

> "Pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada, untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis yang meliputi, merumuskan masalah, mengumulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan". Rivai (2012:129).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi penting untuk diperhatikan. Teknik pengambilan keputusan dari seorang pemimpin untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara, merumuskan masalah terlebih dahulu, mengumpulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat pula dilihat dari caramelakukankomunikasi, baik itu komunikasi yang dilakukan secara satu arah maupun timbal balik.Veithzal Rivai dalam bukunya yang berjudul*Kepemimpinan dan Organisasi edisi ketiga*, membagi komunikasi kedalam tiga bentuk yangmeliputi:

1. Sifat Informasi
2. Komunikasi organisasi
3. Komunikasi antar pribadi

(Rivai, 2012:338)

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya, perlu untuk memperhatikan sifat informasi yang diterima, komunikasi yang berlangsung didalam organisasi dan komunikasi yang dijalin dengan organisasi yang lain, demi menghindariterjadinyakesalahandaripengmbilankeputusan yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan dapat diukur dari sejauh mana hasil yang dicapai oleh seorang pemimpin dalam upayanya untuk mencapai tujuan dariorganisasi yang dipimpinnya, hasil yang dicapaitersebut dapat berupa efektifitas, kepuasan kerja, maupun kepuasan masyarakat. MenurutAbdurahmat dalam buku*Efektivitas Organisasi* Edisi Pertamamenyatakanefektifitassebagaiberikut, "Efektivitasadalahpemanfaatansumberdaya, saranadanprasaranadalamjumlahtertentu yang secarasadarditetapkansebelumnyauntukmenghasilkansejumlahpekerjaantepatpada waktunya".Abdurahmat (2008:36).

Efektivitas gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat dari sejauhmana pemimpin tersebut mampu memanfaatkan berbagaimacamalat bantu yang telahtersedia, sepertisumberdaya, sarana dan prasarana, agar setiappekerjaan yang dapat diselesaikansesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Gaya kepemimpinanseseorangakanmempengaruhiseberapatepatkoordinasiterkaithubungankerjasama yang dilakukanolehorganisasi yang dipimpinnya,yang bertujuanuntukmempermudahkinerjadarisetiapanggotadidalamorganisasiuntukmencapaitujuan yang diharapkan. Handoko dalam bukunya yang berjudul*Manajemen*,menyatakan koordinasi organisasisebagai berikut:

> Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Handoko (2003 : 195).

Koordinasi merupakan suatu proses penyatupaduan tujuan dan kegiatanbidang-bidangfungsional yang adapadasuatu organisasimaupunterhadap organisasi lain,yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya,untukmempermudahtercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* menyatakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter
   Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang, pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
b. Kepemimpinan Partisipatif.
   Adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menimbulkan loyalitas dan partisipasi bawahan agar berusaha memiliki organisasi.
c. Kepemimpinan Delegatif.

> Apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap.Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.
> (Hasibuan, 2012:170)

Hasibuan membagi gaya kepemimpinan kedalam tiga bagian, yakni, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif, Pendapat tersebut lebih menekankan gaya kepemimpinan kedalam bentuk atau tipe-tipe kepemimpinan, karena ketiga hal tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda masih menurut Veithzal Rivai dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* menjelaskan bahwa :

> "Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama"(Rivai, 2009:107)

Berdasarkan pendapat Veithzal Rivai di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu yang sering dipakai oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sasaran yang menjadi kesepakatan bersama yang berdasarkan pola perilaku dan strategi yang disukai pemimpin tersebut.

Gaya kepemimpinan memiliki macam-macam tipe yang berbeda. Menurut Wahjosumidjo macam-macam tipe gaya kepemimpinan tersebut yakni sebagai Berikutgaya:

1. Kepemimpinan gaya otoriter
   Adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.
2. Gaya kepemimpinan demokratis

adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai tim yang utuh.

3. Gaya kepemimpinan bebas
   Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.
4. Laisessez-faire
   Ini sama sekali bukanlah kepemimpinan. Gaya ini memberian segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melasanakan fungsi pemeliharaan saja.

5. Partisipatif
   Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
6. Permisif
   Gaya ini membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya.
7. Gaya transformasional
   Secara sederhana kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

(Wahjosumidjo, 1994:23)

Karakter setiap manusia yang berbeda-beda tentunya akan mempengaruhigaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin suatu organisasi maupun kelompoknya. Macam-macam gaya kepememimpinan menurut Wahjosumidjo di atas tentu saja memiliki keunggulan dan kelemahan, yang jauh lebih penting dari gaya kepemimpinan tersebut yakni bagaimana seorang pemimpinan dapat membawa organisasi mecapai tujuan yang dikehendaki bersama.

### 2.1.6 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinanyang digunakan oleh seseorang,dalam memimpin suatu organisasi apapun itu jenisnya,dapat diukur dengan menggunakan indikator gaya kepemimpinan. Indikator gaya kepemimpinan tersebut, menurut HarbaniPasolongdalambukunya "*KepemimpinanBirokrasi*",meliputi:

1. Cara seorang pemimpinuntuk mempengaruhi
2. Cara seorang pemimpin untuk mengarahkan
3. Cara seorang pemimpinuntuk mendorong
4. Cara seorang pemimpinuntuk mengendalikanBawahannya

(Pasolong, 2013:37)

Pendapatdiatasmenunjukanbahwaseorangpemimpin, dituntutdapat memiliki kemampuan untukmempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahanya, untuk dapat menjadi suatu kesatuan dalam mencapai tujuan yang diharapkan secara efisien dan efektif.Berbeda dengan Harbani Pasolong, VeithzalRivai dalam buku*KepemiminandanPerilakuOrganisasi*membagigayakepemimpinankedalambe berapaindikator, yang meliputi:

1. Watak
2. Visi
3. Kemampuan
4. MemberiMotivasi
5. MemberikanArahan
6. MelakukanEvaluasi

(Rivai, 2009:105)

Pertama, Watakdianggap sangat penting dalam mempengaruhi orang lain atau bawahan, watak disini adalahstruktur batin manusia yang tampak pada kelakuan dan perbuatannya serta merupakan ciri khas dari pribadi orang yang bersangkutan guna merubah segala sesuatu menjadi lebih baik.

Watak adalah keadaanjiwa yang tetap, tempat semua perbuatan kemauan ditetapkan/ditentukan oleh prinsip-prinsip yang ada dalam kejiwaan. Jadi, menurut Kerchensteiner watak manusia terbukti dalam kemauan dan perbuatannya. (Kerchensteiner, 2008:19)

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa keadaan jiwa seseorang yang ditetapkan oleh prinsip pribadi seseorang dapat mempengaruhi orang lain, oleh karena itu jika ingin merubah sesuatu menjadi lebih baik lagi tergantung watak yang dimiliki oleh orang tersebut.

Kedua, Menurut DR.A.B.Susanto (2007:87) dalam bukunya yang berjudul *Visi dan Misi*, "Visi sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya". Sedangkan menurut David dan Fred (2003:54) visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang".

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa suatu gambaran mengenai cita dan citra suatu organisasi atau instansisebelum disusun terlebih dahulu guna mewujudkan dan mencapai tujuan dan cita-cita dimasa yang akan datang.

Ketiga, Kemampuan Menurut Robbin (2000:67), "kemampuan merupakan bawaankesanggupan sejak lahir atau merupakan hasil dari latihan yang digunakanuntuk melakukan suatu pekerjaan."Berdasarkan pengertian tersebut, bahwa kemampuan tersebut meliputikemampuan fisik dan kemampuan intelektual.

Keempat,Menurut Weiner (1990:37) yang dikutip Elliot et al. (2000:76), “motivasi didefenisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu.”

Menurut Azwar (2000:15) motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa memberi motivasi yaitu memberi suatu dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri, dorongan tersebut guna memancing rangsanganyang bermaksud agar orang tersebut mampu mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu..

Kelima,memberi arahan. memberi perintah resmi seorang pemimpin perusahaan kepada bawahannya yg berupa petunjuk untuk melaksanakan sesuatu dan jika tidak dilaksanakan akan mendapat sanksi. (Forester, 2006:3). Sedangkan menurut kamus besar indonesia memberi arahan yaitu “suatu tuntunan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan pengertian diatas, bahwa memberikan arahan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya yang berupa petunjuk untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan yang telah dirancang sebelumnya secara bersama.

Keenam, Menurut Tyler (1950:105), memberikan evaluasi yaitu "evaluasi yaitu informasi tentang pelaksanaan dan keberhasilan suatu program yang selanjutnya digunakan untuk menentukan kebijakan berikutnya." Berdasarkan pengertian tersebut, bahwa memberikan evaluasi adalah sebagai penentuan sejauhmana tujuan yang telah dicapai. hal tersebut digunakan untuk menentukan kebijakan yang ditentukan berikutnya di waktu yang berbeda agar mengarah ke arah yang lebih baik.

## 2.2 Camat

Pengertian camat menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, yaitu kepala wilayah yang dibawahi langsung oleh bupati atau walikota dan bertanggung jawab kepadanya, melalui sekretaris daerah kabupaten atau kota serta bertanggung jawab pula pada wilayah kerjanya, yaitu desa atau kelurahan.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 48 Tahun 1996 Tentang Pedoman Dan Tata Kerja Pemerintahan Kecamatan Pada Pasal 2 Disebutkan: "Camat sebagai kepala wilayah yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota yang bersangkutan.

Sebagai kepala wilayahnya, maka seorang camat mempunyai wewenang, tugas dan kewajibannya sebagai berikut:

1. Membina ketentraman dan ketertiban di wilayahnya sesuai dengankebijaksanaan ketentraman serta ketertiban yang ditetapkan oleh pemerintah.
2. Melaksanakan segala usaha dan kegiatan dibidang pembinaan ideologi negara dan politik dalam negeri serta pembinaan kesatuan bangsa sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pemerintah.
3. Menyelenggarakan koodinasi atas semua kegiatan instansi-instansi vertikal dan dinas daerah.
4. Mengusahakan terus-menerus agar segala perturan perundang-undangan serta peraturan daerah dijalankan oleh instansi-instansi yang terdapat didaerahnya serta pejabat-pejabat yang di tugaskan untuk ikut serta mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintahan.
5. Melaksanakan segala tugas pemerintahan yang dengan atau berdasarkan peraturan perundang-undangan yang diberikannya.

Camat sebagai kepala kecamatan memiliki beberapa fungsi yang melekat padanya, yaitu:

1. Fungsi bawahan/penanggung jawab/staf dari Bupati/Walikota
2. Kepala kecamatan sebagai unit organisasi teritorial
3. Pemerintah kecamatan
4. Pimpinan masyarakat kecamatan
5. Administrasi kecamatan

Kecamatan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah dalam bidang pemerintahan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan di wilayahnya dan tugas pembantuan yangdiberikan oleh bupati. Kecamatan dipimpin oleh seorang camat yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut diatas, maka Camat mempunyai fungsi:

1. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat
2. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum
3. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang - undangan
4. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
5. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Tingkat kecamatan
6. Membina penyelenggaraann pemerintahan Desa dan/atau Kelurahan
7. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintah Desa.

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa Kecamatan yang dipimpin oleh Camat dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati harus bisa mempunyai fungsi yang lebih dari yang diharapkan dimulai dari mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat samapi dengan melaksananakan pelayanan terhadap masyarakat.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan dari Rivai, yang mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan gaya yang dimiliki seseorang dalam memimpin sebuah instansi ataupun organisasi guna menghasilkan hal yang lebih baik dari sebelumnya.

Gaya kepemimpinan Camat Cimahi Tengah adalah gaya yang digunakan oleh Camat Cimahi Tengah dalam memimpin para aparatur di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui gaya yang digunakan oleh Camat Cimahi Tengah di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi adalah sebagai berikut:

Watak adalah sifat yang mendasar dari turunan atau totalitas dari keadaan dan cara bereaksi jiwa terhadap perangsang. Watak ini berkaitan dengan sikap Camat Cimahi Tengah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi. Watak keras yang dimiliki oleh Camat Cimahi Tengah diterapkan dalam gaya kepemimpinannya dalam memimpin di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Sifat adalah sebuah ciri khas yang sudah ada sejak lahir dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki sifat yang berbeda-beda. Camat Cimahi Tengah mempunyai sifat yang sangat keras dalam memberikan arahan kepada bawahannya untuk melaksanakan tupoksinya dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Karakter adalah suatu gambaran dari sifat seseorangdalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Karakter seseorang menjadi salah satu kunci sukses atau tidaknya sebuah pekerjaan yang diembannya. Oleh karena itu pelayanan yang diberikan oleh aparatur Kecamatan terhadap masyarakat bergantung kepada karakter yang dimiliki oleh Camat dalam gaya kepemimpinannyadalam memberikan perintah kepada bawahannya.

Kemauan adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang dalam melakukan sesuatu. Kemauan Camat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat menjadi contoh untuk para bawahannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya pelayanan mengenai administrasi kependudukan.

Perbuatan adalah salah satu cara kerja seseorang dalam mencapai sebuah tujuan, perbuatan yang dilakukan Camat terkait gaya kepemimpinannya salah satu tolak ukur dalam mencapai sebuah tujuan Kecamatan dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Visi adalahrangkaian kalimat yang dirancang sedemikian rupa mengenaitentang tujuan Camat dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, serta kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Tujuan adalah salah satu hasil yang ingin dicapai dengan langkah-langkah yang dirancang sebelumnnya. Dalam hal ini Camat Cimahi Tengah dalam masa jabatannya memberikan perintah kepada para aparatur Kecamatan Cimahi

Tengahagar mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Aspirasi adalah suatu bentuk dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan ataupun sebaliknya, aspirasi yang diberikan Camat Cimahi Tengah Kepada bawahannya guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Kemampuan adalah bakat seorang individu untuk melakukan beragam tugas, sehingga dapat terlihat kinerja seseorang dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Dalam hal ini kemampuan Camat Cimahi Tengah menjadi panutan bagi seluruh aparaturKecamatan Cimahi Tengah dalam memberikan pelayanan.

Bakat adalah kelebihan yang dimiliki oleh setiap orang menjadi sebuah nilai tambahan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Bakat yang dimiliki Camat bisa dijadikan bahan acuan para bawahannya dalam menjalankan roda pemerintahan di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi terkait pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja adalah cara kerja yang dilakukan seseorang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kinerja Camat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin merupakan ukuran untuk para bawahannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Memberikan motivasi adalah suatu dorongan yang muncul karena diberikan seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri, dorongan tersebut

bermaksud agar orang tersebut menjadi orang yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam hal ini berkaitan dengan motivasi seperti apa yang diberikan Camat kepada seluruh aparatur Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi.

Dorongan adalah suatu bentuk dukungan yang diberikan Camat kepada para aparaturnya agar mampu menumbuhkembangkan motivasi bekerjanya sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat khususnya pelayanan administrasi kependudukan.

Rangsangan adalah dukungan yang diberikan guna memancing motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan, hal tersebut dilakukan Camat kepada para bawahannya, agar tujuan yang telah dirancang oleh Camat serta jajarannya dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dapat terwujud.

Memberikan arahan atau memberi petunjuk kepada para aparatur dalam melaksanakan berbagai macam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Berkaitan dengan memberikan arahan tentu tidak terlepas dari proses komunikasi yang dilakukan oleh Camat terhadap seluruh aparatur, sehingga dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur* yang telah ditetapkan.

Komunikasi adalah salah satu cara penyampaian mandat dari camat kepada aparatur lainnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah Kota Cimahi. Petunjuk adalah suatu bentuk arahan yang diberikan atasan kepada bawahan guna menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Memberikan evaluasi adalah suatu cara untuk memberikan penilaian dan pengukuran suatu program berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini berkaitan dengan program kerja yang telah dilaksanakan oleh Camat Cimahi Tengah Kota Cimahi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Pengukuran adalah salah satu tolak ukur untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk menghasilkan hal yang lebih baik lagi kedepannya terkait pelayanan yang diberikan camat dan aparatur lainnya kepada masyarakat.Penilaian adalah suatu bentuk hasil dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk dijadikan patokan menuju ke arah yang lebih baik.

Adapun model kerangka pemikiran yang peneliti buat pada usulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**
**Model Kerangka Pemikiran**

