

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Menurut Anoraga (2003), Leadership adalah proses yang mendorong setiap pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan. Selain itu, leadership adalah faktor utama yang benar-benar mempengaruhi kinerja organisasi. Efek utama dari leadership adalah upaya untuk mendorong orang lain untuk bekerja dengan lebih baik, karena leadership dapat berbeda tergantung pada siapa yang melakukannya dan jenis pekerjaan.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan ini telah diteliti oleh penelitian terdahulu. Berikut ini ditampilkan beberapa penelitian yang mengkaji tentang kepemimpinan. Pentingnya penelitian sebelumnya ditunjukkan untuk menentukan persamaan dan perbedaan antara penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya, atau penelitian yang lebih baru. Dua penelitian sebelumnya dianggap relevan.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Erwin Hidayat (2022) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Dinas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Sosial dan Masyarakat Kota Bontang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuannya adalah untuk menentukan seberapa besar pengaruh kepala dinas terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Bontang.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Erwin Hidayat (2022) dengan menggunakan sumber daya yang tersedia, penelitian ini menerangkan bahwa kinerja pegawai memiliki pengaruh yang berdampak terhadap kinerja pekerja dengan nilai 0.271; uji koefisien determinasi menunjukkan 0,223, atau 22,3%, dan uji simultan menunjukkan nilai signifikan. Hasil uji koefisien korelasi menunjukkan hubungan yang moderat antara pemimpin dan kinerja pekerja. Gaya

kepemimpinan dan kinerja adalah dua variabel yang digunakan dalam penelitian pertama yang dilakukan oleh Erwin Hidayat (2002).

Adapun perbedaan yang dilakukan oleh Erwin Hidayat(2022) dengan penelitian yang dikaji penulis adalah, pertama fokus kajian adalah Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala dinas terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Bontang sedangkan penulis memfokuskan pada Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Manggarai Timur. Kedua, dimensi indikator yang digunakan oleh Erwin Hidayat (2022) adalah dimensi indikator kepemimpinan berupa bersifat adilmendukung tujuan, motivator, menumbuhkan rasa aman, sebagai perwakilan organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargaiserta dimensi indikator kinerja berupa kuantitas (jumlah), kualitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Sedangkan penulis menggunakan dimensi, Indikator gaya kepemimpinan karismatik didasarkan pada otoritas alami seorang pemimpin, bukan pada pelatihan formal dan hukum politik. Kebutuhan akan harga diri adalah dasar transformasional dan transformasional. Pemimpin harus belajar untuk melakukan yang terbaik. Menurut studi manajemen dan pengembangan kepemimpinan, manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi bergantung pada kepemimpinan; laissez faire atau bebas; demokratis atau situasional; dan dimensi kinerja, seperti kuantitas kerja, kualitas pelaksanaan tugas, dan sikap kerja.

*Kedua*,studi yang dilakukan oleh Saifullah (2012) Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan mikro, kecil, dan menengah di Kabupaten Bengkalis. Penelitian ini berfokus pada gaya pemimpin yang digunakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Bengkalis, bagaimana kinerja

karyawannya, dan seberapa besar pengaruh gaya pemimpin ini terhadap kinerja karyawan tersebut. Kabupaten Bengkalis menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan di Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Bengkalis. Ini dapat diterima karena variable gaya kepemimpinan memiliki nilai 3.207, yang menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan di organisasi tersebut.

Adapun persamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2012) dengan peneliti adalah, keduanya meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam kedua penelitian tersebut, dua variabelitas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dan kinerja. Adapun perbedaan yang dilakukan oleh Saifullah (2012) dengan penelitian yang dikaji penulis adalah, pertama fokus kajian adalah Bagaimana gaya pemimpin yang digunakan oleh Penulis meneliti bagaimana kinerja karyawan di Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Bengkalis dan seberapa besar pengaruh gaya pemimpin terhadap kinerja karyawan Kabupaten Bengkalis. Fokus penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai Timur. Saifullah (2012) menggunakan dua dimensi indikator gaya kepemimpinan: keinginan untuk memikul tanggung jawab, kemampuan untuk memperhatikan dan berkomunikasi, kemampuan untuk menentukan prioritas, kemampuan untuk mencapai tujuan kerja atau hasil yang diinginkan, kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan kemampuan untuk membuat dan melaksanakan rencana kerja. Namun, penulis menggunakan empat petunjuk, yaitu:

1. Pelaksana Tugas: Pemimpin meminta karyawannya menyelesaikan tugas dan membuat keputusan terkait pekerjaan.

2. Memberi Dukungan: Pemimpin memberikan dukungan dengan memeriksa kondisi kerja karyawannya dan memastikan lingkungan kerja yang nyaman.
3. Fokus pada hasil dari proses: Setelah membahas tujuan dengan anggota staf terlebih dahulu, pemimpin menetapkan tujuan dan memberi instruksi, sehingga anggota staf dapat membuat keputusan sendiri tentang cara melakukan tugas tersebut.
4. Memberikan arahan: Pemimpin tidak hanya memberi bawahan mereka instruksi untuk menyelesaikan tugas mereka, tetapi mereka juga memberi mereka fleksibilitas untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan standar dan prosedur.

## **2.2 Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1 Kepemimpinan Pemerintahan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

"Pemimpin" dapat berarti banyak hal dalam bahasa Indonesia, seperti penghulu, pemimpin, perintis, pembina, pengawas, pembimbing, guru, penegak, kepala, pimpinan, jaksa, dan sebagainya. Pemimpin, di sisi lain dimaksudkan untuk hasil Seseorang dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. (Anoraga, 2003, p. 86). Pemimpin formal dan informal berbeda. Pemimpin formal dipilih oleh organisasi sebagai pemimpin berdasarkan keputusan resmi dan memiliki semua hak dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. adalah seseorang karena latar belakang pribadinya yang memiliki kualitas, dan dapat mencapai posisi tersebut sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk berdampak orang lain secara psikologis. Pemimpin yang baik harus mampu beradaptasi dengan situasi apa pun. (Anoraga, 2003).

Kata "kepemimpinan" berasal dari kata Inggris "leader" dari "to lead", dan aktivitasnya disebut "kepemimpinan" atau "leadership." Menurut Suprayogo, in Muhammad Anis Afiqi (2020,

p. 968), kata leadership memiliki banyak arti yang terkait, seperti langkah maju, ambil langkah pertama, lakukan pertama, memandu, membawa orang lain ke depan, memotivasi suatu tindakan, mempengaruhi pikiran atau pendapat orang lain, dan mendorong dan mendorong orang lain melalui pengaruhnya

George Terry dalam Heni Rohaeni (2016, p. 34) yang mengartikan kepemimpinan sebagai cara untuk mendorong individu untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. kerton di Dewi Harahap & Hazmanan Khair (2020, p. 74) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain termasuk anggota organisasi atau kelompok dengan mengubah perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan, menurut Edison et al. dalam Dewi Harahap & Hazmanan Khair (2020, hlm. 74), adalah tindakan yang mendorong orang lain atau bawahannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pemahaman ini, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi rekan kerja sehingga mereka siap bertindak, berperilaku, dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan mereka.

### **2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Likret dalam Hanna Nusantari (2019, p. 19) Ada empat ciri gaya kepemimpinan, yaitu

1. Pelaksanaan tugas: Pemimpin meminta karyawan mereka menyelesaikan tugas dan membuat keputusan terkait.
2. Memberi dukungan: Pemimpin memberikan dukungan dengan memeriksa kondisi kerja karyawannya dan memastikan tempat kerja yang nyaman.
3. Menempatkan hasil di atas proses. Setelah membahas tujuan dengan bawahan mereka terlebih dahulu, pimpinan menetapkan tujuan dan memberikan perintah. Staf atau

bawahannya Staf atau bawahannya memiliki kebebasan untuk memilih cara mereka melakukan tugas.

4. Memberikan arahan. Pemimpin memberikan berbagai keleluasaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugasnya sesuai batas dan prosedur yang telah ditetapkan. Mereka juga memberi mereka instruksi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

## **2.2.2 Kepemimpinan Pemerintahan**

### **2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Pemerintahan**

Anoraga (2003:2) menyatakan bahwa pemimpin adalah inti dari manajemen, yang berarti bahwa manajemen tidak dapat mencapai tujuan kecuali jika ada seorang yang memiliki kualitas kepemimpinan yang kuat dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pendapat seseorang atau kelompok orang tanpa mempertanyakan alasan mereka. Pemimpin juga adalah seorang yang secara aktif berpartisipasi dalam rencana, koordinasi, eksperimen, dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya, pemerintahan dan pemimpin adalah dua konsep teoretis yang berbeda. Kepemimpinan biasanya didefinisikan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan mereka. Pemerintah merupakan wadah atau lembaga tempat pemerintah dan masyarakat berinteraksi. Kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan pemerintahan dikenal dengan istilah kepemimpinan pemerintahan (Muslim dan Hariyati 2012).

### **2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Pemerintahan**

Senada dengan kepemimpinan, pemerintahan (*government*) juga membutuhkan sosok yang bisa menjadi acuan dan teladan yang baik untuk menjadi pemimpin lam sebuah negara atau instansi negara, meskipun dilapangan banyak sumber daya manusia yang ingin memajukan wilayahnya, baik pada tingkat lokal dan nasional, namun bakat-bakat pemimpin tidak sepenuhnya

terlihat, hal ini disebabkan karena minimnya orang yang muncul untuk menghidupkan dinamisasi politik di Indonesia (legislatif, eksekutif dan yudikatif) sehingga kanca kursi politik hanya diisi oleh orang itu-itu saja, seperti pernah terlibat, kolusi, korupsi, nepotisme, dan lainnya. Dalam kepemimpinan pemerintahan dikenal pula gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ialah bagaimana seorang pemimpin bertindak terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan, menurut Harsey dalam Irwan Syam (2018, p. 25), adalah cara seorang pemimpin dilihat oleh orang lain. Menurut Winardi (2008) salah satu teori dalam gaya kepemimpinan adalah teori psikologis, mengatakan bahwa peran seorang pemimpin adalah untuk membangun sistem motivasi terbaik, mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan diri mereka sendiri.

Sebagaimana dinyatakan oleh Mulyadi Dan Rivai in Isti Sofianti (2020, p. 25), gaya kepemimpinannya adalah pola umum dari tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin, yang memiliki kemampuan untuk dilihat oleh mereka yang berada di bawahnya. Selain itu, Gaya kepemimpinan menunjukkan gabungan prinsip, keahlian, sifat, dan sikap yang mendorong tindakan yang dilakukan. Menurut Thoha dalam Isti Sofianti (2020, p. 25) mengatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara seseorang berperilaku ketika berusaha mempengaruhi orang lain sebagaimana pandangan mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah perilaku yang ditunjukkannya dalam membimbing bawahannya dengan rasa percaya terhadapnya. Gaya kepemimpinan ini juga mencakup bagaimana dalam proses pengambilan keputusan, ia bekerja sama dengan bawahannya, membagi tanggung jawab dan wewenang, berkomunikasi, dan mendefinisikan hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

Ada beberapa gaya kepemimpinan atau strategi yang digunakan oleh para pemimpin, termasuk yang berikut:

- a. Gaya kepemimpinan otoriter atau otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan kekuasaan yang kuat pemimpinnya berkonsentrasi penuh dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Pemimpin yang otoriter memegang segala tanggung jawab dan pembagian tugas, sedangkan anggota hanya menjalankan apa yang diberikan kepadanya. (Bayu Sentosa, et, al 2019, p. 38)

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter menurut Lippit & White dalam Ferdy Roring, (2016, p. 1123):

- 1) Pemimpin memiliki otoritas absolut.
- 2) Pemimpin membuat keputusan dan menetapkan kebijakan.
- 3) Komunikasi dilakukan dalam satu arah.
- 4) Pengawasan dilakukan dengan teliti.
- 5) Inisiatif dari tingkat atas tanpa persetujuan dari tingkat bawah
- 6) Lebih banyak kritik daripada rekomendasi (saran)
- 7) Pemimpin membutuhkan komitmen dan kinerja optimal.
- 8) Pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin otokratis memperlakukan organisasi sebagai miliknya sendiri, mengasosiasikan tujuan individu dibandingkan dengan tujuan organisasi, memperlakukan bawahan hanya sebagai alat belaka, dan menggunakan metode yang mengandung unsur paksaan terhadap bawahannya.

(Hariyanti Hamid, 2012) yang biasanya dianggap sebagai sifat yang tidak baik. Dengan kata lain, pemimpin otokratik adalah orang yang egois dan melihat posisi mereka sebagai sumber dari semua hal dalam operasi organisasi. Pemimpin yang otokratik memiliki karakteristik berikut: (Muhammad Mardia, 2022):

- 1) Melihat organisasi sebagai milik setiap orang



- 2) Menerapkan hubungan antara tujuan individu dan organisasi;
- 3) menganggap karyawan sebagai alat; tidak mau menerima kritik atau saran;
- 4) Bergantung pada otoritas resmi;

Metode yang sering digunakan melibatkan elemen paksaan dan bersifat menghukum.

#### c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinana Kharismatik terjadi tanpa disebabkan oleh undang-undang politik atau sistematisasi. Kepemimpinan kharismatik menghasilkan ikatan yang kuat. dengan anggotanya dan mereka yang mengikutinya. Selain itu, karena anggotanya percaya dan sepenuhnya menerima gagasan yang mereka sampaikan, yang kadang-kadang melampaui akal sehat. (Miftahul Irfan, 2021) Ciri-ciri gaya kepemimpinan kharismatik menurut Emron Edison,et,al dalamMiftahul Irfan (2021, p. 33) adalah:

- 1) Memiliki kekuatan natural
- 2) Memiliki banyak anggota komunitas
- 3) Berdisiplin tinggi
- 4) Terkadang, daya tarik metafisik terhadap para pengikutnya tidak masuk akal.
- 5) Pengikutnya tidak menyadari dan bertindak tanpa alasan.

d. Kepemimpinan transformasional berasal dari kata "transformasi", yang berarti "transformasi", yang berarti mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang baru. Menurut Harbani dalam Iwa Kuswaeri (2016, p. 3) Kebutuhan akan harga diri adalah dasar kepemimpinan transformasional. Hal ini juga meningkatkan kemampuan pemimpin untuk bekerja secara efektif. Menurut telaah manajemen dan pengembangan kepemimpinan, yang melihat manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi merupakan sisi yang saling berpengaruh, "kepemimpinan

transformasional berarti mengubah bawahan atau pengikut yang dipimpin untuk memimpin mereka menuju kemajuan organisasi." Namun, menurut Avolio et al. dalam Eva Yuliza (2016, pp. 213–214) yaitu sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

*Idealized influence* mempunyai makna Menurut, seorang pemimpin transformasional harus memiliki pengaruh yang ideal dengan kata lain, mereka harus memiliki keajaiban yang dapat "menyihir" rekan mereka untuk mengikuti mereka. Kharisma tersebut ditunjukkan melalui perilaku yang memahami visi dan misi organisasi, berdiri teguh, berkomitmen, dan konsisten terhadap keputusan yang dibuat, dan menghormati karyawannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional berkembang menjadi contoh yang dihargai dan dihormati.

b. *Inspirational motivation,*

*Inspirational motivation* selalu memberikan inspirasi dan motivasi kepada anggotanya. Ini karena mereka memiliki kemampuan untuk menerapkan standar tinggi dan sambil memberi semangat anggotanya untuk mencapai tujuannya

c. *Intellectual stimulation,*

*Stimulasi intelektual untuk karakter seorang pemimpin transformasional* harus memiliki kemampuan untuk mendorong (merangsang) bawahannya untuk selalu kreatif dan inovatif. Mereka juga dapat mendorong mereka untuk memecahkan masalah secara hati-hati dan rasional sekaligus mencari solusi baru yang lebih efektif.

d. *Individualized consideration,*

Seorang pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai perbedaan setiap anggota timnya. mendengarkan keinginan bawahannya, mendidik

mereka, dan melatih mereka, dan juga dapat melihat potensi pencapaian dan kebutuhan pengembangan bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami dan menghargai apa yang mereka lakukan. bawahannya serta memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahan terhadap prestasi dan perkembangan.

e. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*/bebas

Kepemimpinan bebas adalah kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Perilaku kepemimpinan bebas cenderung didominasi oleh kepemimpinan kompromi dan desertir. Pada saat yang sama, kepemimpinan dilakukan sebagai simbol, bukan sebagai serangkaian kegiatan untuk menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok atau organisasi dengan cara apa pun. (Abdul Nashar, 2022)

Kepemimpinan bebas memiliki karakteristik berikut:

1. Pemimpin memberikan sepenuhnya kepada yang lebih bawah.
2. Kebijakan dan keputusan diberikan lebih banyak kepada tingkat yang lebih rendah.
3. Pemimpin hanya berbicara dengan bawahan apabila diperlukan.
4. Sangat sedikit pengawasan
5. Pemrakarsa tidak pernah datang dari tingkat bawah.
6. Pemimpin hampir tidak mengawasi
7. Kepentingan pribadi lebih penting daripada kepentingan kelompok.
8. Individu bertanggung jawab. (Maryanto, et,al, 2013, p. 139)

f. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis yang dikenal juga dengan gaya kepemimpinan modern dan partisipatif merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otokratis. Dalam gaya kepemimpinan

demokratis, seluruh anggota didorong untuk turut serta menyumbangkan gagasan dan tenaganya guna membantu mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin Demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Kustutik, 2018):

- a) Pengembangan sumber daya dan kemampuan kreatif karyawan
- b) Berpartisipasi dalam pengembangan Karyawan
- c) Berunding dan mencapai consensus
- d) Sistem kaderisasi yang teratur
- e) Pelimpahan wewenang yang konstruktif untuk normatif
- f) Regenerasi kepemimpinan.

#### g. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard, seorang pimpinan harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan pekerjanya, atau tingkat perkembangan pengikut, Ini didasarkan pada seberapa siap pekerja untuk menyelesaikan tugas yang membutuhkan motivasi dan kemampuan.

Gaya kepemimpinan situasional bergantung pada bagaimana pekerja siap, bagaimana mereka berinteraksi, dan seberapa besar situasi memberikan kontrol dan pengaruh kepada seorang pemimpin. Dengan mempertimbangkan situasi yang terjadi di perusahaan, para pemimpin dapat merencanakan strategi yang efektif untuk kemajuan produk dan bisnis mereka.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard dalam Dini Dwiyani & Alit Sarino (2018, p. 86), dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam Model Kontingensi-Situasional, yaitu :

1. *Telling/mendikte*: kemampuan pemimpin untuk menentukan peran yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan memberi tahu pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan pekerjaan.

2. *Selling*/menjual: Selain memberikan dukungan, seorang pemimpin harus dapat memberikan instruksi terstruktur kepada bawahannya.
3. *Participating*/partisipasi: interaksi di mana pemimpin dan bawahan berbicara satu sama lain dan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan tugas.
4. *Delegating*/delegasi: kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan tugas kepada bawahannya agar mereka dapat melakukannya dengan baik.

### **2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Pemerintahan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, menurut Komang A. dan Ni Wayang M. (Arnas, 2022, p. 81), yaitu:

1. Faktor kemampuan pribadi atau sifat pemimpin
2. Faktor kemampuan seseorang terdiri dari kombinasi kemampuan dan potensi karena pemimpin adalah manusia yang alami.
3. Faktor pendidikan yang dia terima. Dengan demikian, perlakuan pendidikan dan potensi bawaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

Dalam kebanyakan kasus, pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada mereka yang mereka dipimpin. Dan hal ini digunakan sebagai alat untuk menafsirkan tujuan yang harus dicapai olehnya yakni Faktor situasi yang dimaksud dengan situasi adalah keadaan yang melingkupi kepemimpinan. Semua pemimpin akan bekerja dalam situasi yang berbeda, yang terdiri dari situasi manusia, fisik, dan temporal. Dengan mengetahui bahwa setiap situasi unik, setiap situasi memerlukan seorang pemimpin yang spesifik dan fleksibel dalam menangani situasi yang tidak pasti.

Menurut Davis, kepemimpinan organisasi dipengaruhi oleh empat faktor berikut:

1. Intelektual Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan melampaui kecerdasan anggota kelompoknya.
2. Kemampuan sosial dan keluasan, yang berarti bahwa seseorang yang bermimpi biasanya mempunyai perasaan yang tidak berubah dan kompherensif serta kegiatan dan perspektif yang relatif matang.
3. Motivasi internal dan keinginan pencapaian, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus memiliki motivasi dan dorongan internal untuk mencapai suatu tujuan;
4. Hubungan manusiawi pemimpin harus mengenal dan menghargai anggota kelompok mereka.

Menurut Greece, hubungan antara pemimpin dan pekerja dalam sebuah organisasi berdampak pada satu sama lain atau saling mempengaruhi. Sebagaimana dinyatakan oleh Ferrel H. (in Thoha, 2001: 65), Birokrasi adalah organisasi yang dibangun sebagai hierarki otoritas yang sangat rumit untuk membagi tugas-tugas yang sangat khusus.

Menurut Robert Tanen dan Waren H. Schmidt dalam Rini Hapsah Sari (2018, p. 30), ada beberapa hal yang dapat memengaruhi seorang manajer untuk memiliki gaya kepemimpinan tertentu, antara lain:

- a. Karakteristik manajer kaidah seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman sebelumnya, prinsip-prinsipnya, dan faktor lain memengaruhi cara dia memimpin nilai-nilai yang dianutnya dan lain sebagainya.
- b. Karakteristik bawahan, Seorang manajer akan memberikan kebebasan dan melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan jika mereka dianggap memiliki cukup pengalaman dan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah dengan efektif.

- c. Karakteristik Organisasi, seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan lingkungan organisasi, jenis pekerjaan, dan faktor lainnya.

Menurut Veithzal Rivai Rini Hapsah Sari (2018, p. 30), Seorang pemimpin pasti memiliki karakteristik unik atau karakteristik yang sama dengan orang lain. Misalnya: 1) Intelegensi, Secara umum bahwa para pemimpin memiliki kecerdasan yang lebih tinggi daripada para pengikutnya. Tetapi, hal ini bukan hanya bergantung pada prestasi akademis seorang pemimpin. (2) Kematangan sosial, ini terjadi karena pemimpin harus matang secara emosional dan memiliki beragam minat, para pemimpin menunjukkan kombinasi kualitas yang luar biasa. (3) Memiliki minat dan fokus pada pencapaian, para pemimpin terdorong untuk terus berusaha mencapai tujuan yang lebih baik, selalu mencari tujuan baru bahkan setelah mencapai tujuan tersebut. (4) Memiliki kepercayaan diri dan kemampuan berkomunikasi yang baik, Pemimpin menyadari pentingnya bekerja sama dengan sesama dan menghargai setiap orang. Mereka juga sering memanfaatkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi untuk mendorong semangat kerja sama yang menguntungkan dan dukungan satu sama lain.

Menurut Edwin A. Locke (1991), model kepemimpinan memiliki empat kunci sukses yaitu:

1. Motivasi dan sifat-sifat pemimpin
2. Kemampuan dan pemahaman
3. Visi
4. Menjalankan visi

Adapun beberapa faktor keberhasilan seseorang menjadi seorang pemimpin yakni:

- 1) Moral adalah kondisi mental dan emosional seseorang, yang mempengaruhi kemauannya dalam menyelesaikan tugas dan pada akhirnya mempengaruhi hasil individu dan

organisasi. Kepemimpinan yang kuat, keyakinan dan kepercayaan pada kebenaran, penghargaan untuk menyelesaikan tugas, komitmen dan kebanggaan organisasi, pendidikan dan pelatihan, kesejahteraan dan prospek, peluang untuk mengembangkan talenta, dan struktur organisasi adalah beberapa faktornya.

- 2) Disiplin ketaatan tanpa ragu-ragu dan tulus terhadap perintah dan peraturan atasan. Disiplin pribadi adalah disiplin terbaik yang didasari dari diri kita sendiri
- 3) Jiwa korsa adalah ketaatan, semangat dan kebanggaan yang dipegang oleh anggota, termasuk pemimpin mereka, terhadap organisasi mereka. Dalam sebuah organisasi yang mempunyai jiwa korsa yang tinggi, rasa ketidpuasan bawah dapat dipadamkan oleh semangat organisasi.
- 4) Kecakapan adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu singkat dengan menggunakan tenaga dan sumber daya seefektif mungkin dan dengan cara yang tertib. Melalui pengembangan diri dan hubungan yang positif, kita sebenarnya dapat menjadi pemimpin yang baik.

#### **2.2.4 Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins dan Nawawi (2006: 62), kinerja adalah jawaban atas pertanyaan " hasil apa yang dicapai seseorang setelah melakukan sesuatu". Dengan kata lain, kinerja adalah semua hasil dari berbagai tindakan dan aturan dalam jumlah kerja yang dilakukan selama periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Mangkunegara (2000:67), kinerja pegawai adalah hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Suatu organisasi atau perusahaan harus memperhatikan kinerja. Ketika bicara soal kinerja, yang terpenting bukanlah pencapaian hasil. Kinerja mengacu pada hasil yang dapat



dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam lingkup wewenang dan tanggung jawab mereka, semuanya selaras dengan tujuan organisasi dan mematuhi standar hukum, moral, dan etika. Dengan pengertian tersebut, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam Jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu.

Ada tiga komponen yang mempengaruhi kinerja menurut Henry Simamora (1995: 500) dan Mangkunegara (2005: 14) yakni

1) Faktor individual yang terdiri dari:

- a) Keterampilan dan kemampuan
- b) Latar belakang
- c) Kependudukan (populasi)

2) Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a) Pandangan
- b) Etika
- c) Karakter
- d) Pemahaman
- e) Motivasi

3) Sistem organisasi yang terdiri dari:

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Apresiasi
- d) Struktur
- e) Rancangan/Job design

Menurut Mangkunegara (2005: 15), faktor individual dan psikologis tergolong dalam hasil karakteristik personal, yang membuktikan kemampuan untuk melakukan sesuatu atau disebut sebagai faktor dari dalam (internal). Di sisi lain, faktor organisasi dapat dianggap sebagai faktor dari luar (external) atau sebagai hasil dari dukungan organisasi.

Kinerja pegawai (secara pribadi) dan organisasi adalah dua dimensi utama kinerja. Kinerja organisasi dan kinerja pegawai sangat terkait. Sumber daya yang dimiliki organisasi dan digerakkan atau dijalankan oleh karyawan harus berkorelasi dengan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin birokrasi juga harus melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan.

