BAB II
STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Administrasi Pembangunan Negara

Menurut Siagian (2007,13-14) menyatakan bahwa administrasi pembangunan mencakup dua pengertian yaitu administrasi adalah keseluruahan proses pelaksanaan keputusan yang telah diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Pembangunan adalah rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa.

Menurut Mustopadidjaja (1976) mengemukakan bahwa "administrasi pembangunan adalah ilmu dan seni tentang pembangunan suatu sistem administrasi negara dilakukan sehingga sistem administrasi tersebut mampu menyelenggarakan berbagai fungsi umum pemerintahan dan pembangunan secara efisien dan efektif".

Menurut J.B Kristadi (1976:43) "Administrasi pembangunan adalah administrasi negara yang mampu mendorong kearah proses perubahan, pembaharuan, dan penyesuaian, serta pendukung suatu perencanaan".

Menurut Ngusmanto (2015:43) Administrasi Pembangunan berkontribusi bagi pembangunan nasional yang mencakup aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan

yang harus dilakukan seorang administrator (pimpinan) dan harus didukung oleh pengaturan penggunaan dan pemanfaatan alat dan sarana mencakup : orang *(man),* uang *(money),* bahan-*bahan (materials),* cara *(methode),* mesin-mesin *(machines).*

Administrasi Pembangunan membutuhkan objektivitas seperti kemampuan untuk berubah dan berinovasi, selain itu ada kebutuhan administrator untuk menetapkan tujuan yang jelas yang harus dibagikan diantara individu pelaksana (Victor Thompson dalam Solihin, 2021:4).

Pada hakikatnya tujuan administrasi pembangunan menurut Sinha (2004) yaitu :

a. Membangun kemampuan pengambilan keputusan
b. Pengembangan keterampilan dan spesialisasi untuk menangani masalah kompleks pada personel
c. Mementingkan pelatihan, penggunaan teknologi yang efektif untuk membawa perubahan dalam pendekatan Administratif
d. Meningkatkan kapasitas administrasi, kapabilitas, pemberantasan korupsi dan membawa lebih banyak akuntabilitas
e. Menciptakan pemimpin dari birokrat untuk mempromosikan inisiatif pembangunan

Untuk mencapai tujuan pembangunan perlu adanya perencanaan yang tepat, pemanfaatan sumber daya secara optimal, tenaga terampil, akuntabilitas dalam tindakan dan perkataan, kemandirian dan penekanan pada teknologi (Solihin, 2021:6).

Adapun fungsi-fungsi administrasi pembangunan secara terperinci yang harus dijalankan oleh administrator menurut Anggara dan Sumantri (2016:30) yaitu :

a. Perencanaan
b. Pengerahan sumber daya
c. Pengerahan partisipasi masyarakat
d. Penganggaran
e. Pelaksanaan Pembangunan
f. Koordinasi

2. Kepemimpinan

Pada sebuah organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan manajemen yang baik dalam mengelola sumber daya pegawainya karena pegawai sebagai penggerak dan penentu dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga apabila kualitas sumber daya manusia pegawainya menurun maka otomatis akan berpengaruh kepada menurunya kualitas organisasinya yang akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan seseorang menjadi masalah penting dalam manajemen dan organisasi.

Menurut Hasibuan (2010:170) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Yukl (2005:8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses 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-tujuan bersama". Pemberian dukungan kepada pegawai tentunya akan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Dari definsi kepemimpinan yang telah dikemukan diatas, dapat dipahami bahwa untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin harus mampu mempengaruhi para pegawainya dengan melakukan pendekatan yang efektif yaitu memberikan dukungan (motivasi) memfasilitasi apa yang dibutuhkan dalam bekerja agar pegawai dapat bekerja dengan produktif dan hasl kerja yang maksimal sehingga tujuan-tujuan dari organisasi yang di pimpinnya dapat tercapai dengan baik.

Dari berbagai teori kepemimpinan yang dikemukan oleh tokoh-tokoh ternama, diidentifikasikan bahwa pada dasarnya teori kepemimpinan ada 3 (tiga) macam, antara lain :

1). Teori Sifat *(Trait Theory)*

Teori sifat ini juga disebut teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai dari sifatnya sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan (Siagian, 2003). Menurut Chairunnisa (2016:116) bahwa Teori ini mengatakan bahwa Kepemimpinan diidentifikasikan berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimilki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi dan intelegensi

(kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Sehingga dapat dikatakan keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

2). Teori Perilaku *(Behavior Theory)*

Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat- sifat yang melekat padanya. Jadi seorang pemimpin seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman (Chairunnisa, 2016:117). Dapat disimpulkan bahwa Teori ini menjelaskan apa yang dilakukan pemimpin yang efektif dan teori ini dipandang sebagai hubungan dalam organisasi bukan berdasarkan sifat seseorang, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan, sehingga keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan dalam menjalin hubungan dan berinteraksi dengan bawahan.

3). Teori Lingkungan *(Enviromental Theory)*

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan (Atmosoedirdjo dalam Syahril, 2019:213). Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Sehingga berbeda situasi yang dihadapi berbeda pula gaya yang dipakai. Perilaku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi, sehingga seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda akan memakai gaya kepemimpinan yang berbeda dengan situasi yang dialami.

Menurut Jack Zenger dan Joseph Folkman dalam wendy (2020) ada 10 (sepuluh) *skill* utama yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain :

1. Menginspirasi dan memotivasi
2. Memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi
3. Mempelajari dan menyelesaikan masalah
4. Bekerja agar hasilnya tercapai
5. Komunikasi yang bagus
6. Memiliki hubungan yang erat

7. Bersikap profesional
8. Memberikan strategi
9. Bersifat membangun
10. Melakukan inovasi.

Adapun fungsi dari Kepemimpinan menurut Nawawi (1996:76) sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif yaitu pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap bawahannya dan bawahan hanya menjalankan instruksi dari pimpinan.
b. Fungsi Konsultatif yaitu bawahan berkonsultasi dengan pimpinan mencari jalan terbaik mencapai tujuan bersama. Pemimpin mengarahkan bawahannya dengan baik.
c. Fungsi Partisipatif yaitu pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga ikut serta berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek.
d. Fungsi Delegasi yaitu pemimpin mampu mendelegasikan wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut.
e. Fungsi Pengendali, yaitu pemimpin mampu mengendalikan seluruh aktivitas bawahannya agar efektif bertugas mencapai tujuan dan tidak keluar jalur.

Selanjutnya Menurut Busro (2018:251) ada 3 (tiga) dimensi atau indikator Kepemimpinan sebagai berikut :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
    a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai
    b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dan pegawai
    c. Membantu memecahkan persoalan pegawai
    d. Menghargai hasil-hasil kerja bawahan
    e. Bersikap objektif pada bawahan
2. Struktur Tugas
    a. Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan
    b. Realisasi Rencana Kerja
    c. Kejelasan Tanggung Jawab atas pekerjaan
3. Kekuasaan
    a. Kemampuan memerintah bawahan
    b. Ketegasan dalam mengambil keputusan
    c. Mengembangkan kualitas bawahan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan perannya memimpin organisasi yaitu bagaimana bisa menghadapi segala perubahan situasi dan kondisi didalam organisasi tersebut sehingga gaya kepemimpinan pun harus menyesuaikan dengan apa yang dihadapi.

3. Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:170) adalah “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal”. Sedangkan menurut Edison (2016:63) “Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan caranya untuk mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu”.

Lebih lanjut menurut Nikmat (2022:42) menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan bersifat dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya”.

Menurut Thoha (2013:49) “Gaya Kepemimpinan diartikan sebagai perilkau atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpinan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”.

Berdasarkan beberapa definisi gaya kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara, perilaku dan bertindak secara tepat yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pegawainya dengan tujuan yang sama yaitu menumbuhkan gairah semangat (motivasi) dan produktivitas pegawainya agar tujuan organisasi dapat tercapai maksimal.

Menurut Siagian dalam Arifin (2012:103) mengidentifikasi 5 fungsi Gaya Kepemimpinan yang bersifat Haikiki, antara lain :

a. Pemimpin selaku penentu arah, yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan
b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak- pihak di luar organisasi
c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
d. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik
e. Pimpinan selaku Integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan (Reitz dalam Rahayu *et.al* (2017:11) yaitu:

a. Kepribadian *(Personality),*yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakangan, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan
b. Harapan dan Perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya
c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.

d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin
e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Menurut Busro (2018:251), gaya kepemimpinan diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Struktur prakarsa (*initiatitng structure*), dengan indikator:
   a. mengorganisasikan kerja;
   b. hubungan kerja;
   c. tujuan.
2. Pertimbangan (*consideration*), dengan indikator:
   a. saling percaya;
   b. menghargai gagasan bawahan;
   c. memperhatikan perasaan;
   d. tingkat kepedulian yang tinggi.

Selain dimensi dan indikator gaya kepemimpinan, aspek utama gaya kepemimpinan menurut Kartono (2003) meliputi :

1. Cara Mengambil Keputusan

   Yaitu apakah pemimpin bersifat otoriter, partisipatif, atau memberi kebebasan penuh kepada bawahan dan menunjukkan sejauh mana pemimpin melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan.

2. Pendekatan terhadap Bawahan

   Yaitu apakah pemimpin menghargai pendapat bawaha dan tingkat kepercayaan dan pemberdayaan yang diberikan kepada bawahannya.

3. Polarisasi Komunikasi

   Yaitu gaya komunikasi satu arah (top-down) atau dua arah (dialogis) dan Keterbukaan pemimpin dalam menyampaikan informasi dan mendengarkan masukan.

4. Pengawasan dan Pengendalian

   Tingkat kontrol dan supervisi yang diterapkan pemimpin terhadap pekerjaan bawahan dan apakah pengawasan bersifat ketat atau longgar.

5. Pemberian Motivasi

   Yaitu Cara pemimpin membangkitkan semangat kerja, seperti melalui penghargaan, pengakuan, atau hukuman dan apakah motivasi diberikan dengan pendekatan humanis atau mekanistik.

6. Hubungan Sosial dan Emosional

   Yaitu Kualitas hubungan antarpribadi antara pemimpin dan bawahannya dan apakah hubungan bersifat formal, kaku, atau hangat dan bersahabat

a. **Teori Gaya Kepemimpinan**

Berikut ini beberapa Teori gaya kepemimpinan diantaranya :

1). Teori Gaya Kepemimpinan *Path Goal* (Jalur Tujuan)

Teori ini mengidentifikasi gaya pemimpin yang bisa dipraktikkan sebagai alat untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan. Teori ini dikembangkan oleh Roberth House (1971) yang mana gagasan dari teori ini bahwa motivasi memainkan peran penting bagaimana pemimpin dan bawahan berinteraksi dan berdasarkan interaksi tersebut kesuksesan dapat tercapai. Salah satu fungsi strategis pemimpin adalah untuk meningkatkan keadaan psikologis bawahan yang menghasilkan motivasi untuk melakukan atau kepuasan dengan pekerjaan.

Model Kepemimpinan ini berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi (Sarta et al, 2023:2). Istilah Teori *Path Goal* ini berawal dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif akan memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka dan menciptakan penelurusan disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pittfalls (Robbins dan Judge :2015).

Teori ini mengakui 4 (empat) Kepemimpinan perilaku untuk meningkatkan motivasi bawahan yaitu direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi pencapaian. Oleh karena itu dengan pendekatan ini, seorang pemimpin bertanggungjawab untuk meningkatkan motivasi bawahan dengan mengklarifikasi perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian tugas

dan penghargaan. Adapun penjelasan dari 4 (Empat) Gaya Kepemimpinan Teori *Path Goal* yaitu :

a). Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Memberikan definisi yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam menentukan tugas-tugas mereka, memberikan bimbingan tertentu kepada mereka tentang apa dan bagaimana seharusnya tugas itu dikerjakan, menyusun jadwal pelaksanaan pekerjaan, memberikan panduan untuk mencapai harapan yang diinginkan berdasarkan standar kinerja dan aturan dalam organisasi (House dalam Azizah 2021:102). Gaya direktif sesuai dengan bawahan yang baru dipekerjakan dan atau tidak berpengalaman dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera (Negron dalam Azizah, 2021:102). Gaya ini dapat dianggap kaku, mengontrol, deskriptif, dan terstruktur dengan mendikte apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya.

b). Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Gaya Kepemimpinan Suportif merupakan kepemimpinan yang melibatkan perilaku pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahan yaitu terbuka, akrab, dan mudah didekati serta pemimpin menciptakan iklim kebersamaan dan memperlakukan bawahan sejajar (Daft, 2003).. Gaya ini diterapkan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif agar anggota kelompok melakukan

pekerjaan dengan benar, saling kerjasama dan menunjukkan kemampuan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini cocok ketika bawahan menunjukkan kurangnya kepercayaan diri pada kemampuan menyelesaikan tugas dan sedikit motivasi.

c). Kepemimpinan Partisipatif (*Partisipative Leadership*)

Memberikan definisi yaitu berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini serta usulan mereka. Pemimpin menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan. Pemimpin partisipatif berbagi tanggungjawab dengan bawahan dengan melibatkan mereka dalam tahap perencanaan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan (Negron dalam Azizah, 2021:102). Pekerja termotivasi menjadi mandiri dan menghasilkan tim kreatif. Gaya ini sesuai ketika bawahan menunjukkan kurangnya penilaian atau ketika prosedur belum diikuti.

d). Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement Oriented Leadership*)

Memberikan definisi yaitu menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dengan harapan bawahan mampu menjalankan tugas- tugas mereka dengan kemampuan yang tinggi dan hasil yang baik, menuntut bawahan berkinerja tinggi, secara terus menerus menetapkan peningkatan kinerja, dan pemimpin menaruh kepercayaan yang tinggi kepada bawahan untuk mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan yang

menantang (House dalam Azizah 2021:103). Menurut Negron dalam Azizah (2021:103) menyatakan bahwa " Gaya ini cocok untuk tugas yang tidak jelas dan bawahan yang mungkin membutuhkan pendorong moral untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam kemampuan untuk mencapai tujuan yang diberikan".

Variabel Gaya kepemimpinan Teori *Path Goal* menurut Roberth House diukur dengan menggunakan beberapa indikator antara lain :

a). Gaya Kepemimpinan Direktif *(Directive Leadership)*

(1) Memberikan instruksi kerja yang jelas

(2) Mengontrol pelaksanaan tugas bawahan

(3) Menetapkan standar dan prosedur kerja

b). Gaya Kepemimpinan Suportif *(Supportive Leadership)*

(1.) Peduli dan Perhatian kepada bawahan

(2.) Menciptakan Lingkungan kerja yang nyaman

(3) Membangun komunikasi dua arah yang terbuka

c). Gaya Kepemimpinan Partisipasi *(Partisipative Leadership)*

(1) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

(2) Menghargai dan mempertimbangkan pendapat bawahan

(3) Memberi ruang diskusi terbuka

(d) Gaya Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*)

(1) Menetapkan target kerja yang tinggi dan menantang

(2) Menghargai dan mengakui pencapaian bawahan

(3) Mendorong pengembangan potensi dan kompetensi bawahan

2). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional .

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensip berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transpormasional dan transaksional. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Burn (1979) yang mengidentifikasikan dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

a). Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia yaitu kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transformasional.

Robbins dan Judge (2011) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Adapun Dimensi dan Indikator dari Teori Kepemimpinan Transformasional menurut Bass (1985) :

(1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

(a) Menjadi panutan

(b) Memiliki Integritas tinggi

(c) Konsisten dalam tindakan

(2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

(a) Memberikan visi dan misi yang menginspirasi

(b) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat

(c) Menanamkan harapan positif

(3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

(a) Mendorong kreativitas

(b) Mengajak berpikir kritis

(c) Terbuka terhadap ide baru

(4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

(a) Memberikan perhatian pribadi

(b) Menjadi mentor bagi bawahan

(c) Menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan individu

b). Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional menurut Burn (1978) dalam Yukl (2010:290) yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.

Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab,dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan.

Odumeru dan Ifeanyi (2013) mengemukakan gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, yang didasarkan pada kesepakatan mengenai sasaran, standar kerja, dan imbalan. Pemimpin transaksional menetapkan ekspektasi yang jelas dan memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan pencapaian tersebut. Pendekatan ini efektif dalam lingkungan yang memerlukan kontrol ketat dan pencapaian tujuan jangka pendek, namun kurang efektif dalam mendorong kreativitas dan inovasi.

Burn dalam Italiani (2013) menjelaskan pengertian gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi diantara pemimpin dan bawahan.

Adapun Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional menurut Bass (1985) yaitu :

1). *Contingent Reward* (Imbalan Kontigensi)

(a). Menjelaskan tujuan dan imbalan dengan jelas

(b). Memberikan penghargaan atas pencapaian

2). *Management by Exception (Active)* (Manajemen Berdasarkan Pengecualian (Aktif))

(a). Memonitor kinerja dan mengoreksi kesalahan secara langsung

3). *Management by Exception (Passive)* (Manajemen Berdasarkan Pengecualian (Pasif))

(a). Hanya bertindak bila terjadi masalah besar

(b). Tidak aktif memonitor secara rutin

Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Kepemimpinan transformasional mengilhami para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran organisasi, memberikan tantangan kepada mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas pengikutnya melalui pembinaan, bimbingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan.

3). Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1977) yang mana teori ini menyatakan bahwa Kepemimpinan situasional adalah model yang menyatakan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik. Sebaliknya, semuanya tergantung pada situasi. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat

kedewasaan pengikut dan tugas yang dihadapi.

Dimensi Utama Kepemimpinan Situasional ini yaitu :

a). *Directive Behavior (*Perilaku Mengarahkan)

Pemimpin memberi arahan, petunjuk detail, mengatur jadwal kerja, dan mengawasi pelaksanaan tugas.

b). *Supportive Behavior* (Perilaku Mendukung)

Pemimpin memberi dorongan, mendengarkan, memberikan umpan balik positif, dan mendukung secara emosional.

Kombinasi dari kedua dimensi ini menghasilkan empat gaya kepemimpinan utama:

a). *Situasional Telling*

Pemimpin memberikan arahan yang jelas dan pengawasan ketat. Cocok untuk pengikut dengan tingkat kesiapan rendah yang belum memiliki keterampilan atau kepercayaan diri.

b). *Selling – Coaching*

Pemimpin memberikan arahan sambil membangun hubungan dan motivasi. Sesuai untuk pengikut dengan kesiapan sedang yang memiliki kemampuan tetapi kurang percaya diri.

c). *Participating- Supporting*

Pemimpin lebih banyak mendengarkan dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Cocok untuk pengikut dengan kesiapan tinggi yang memiliki keterampilan tetapi kurang motivasi.

d). *Delegating-Monitoring*

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada pengikut untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab. Sesuai untuk pengikut dengan kesiapan sangat tinggi yang memiliki keterampilan dan motivasi tinggi.terpusat pada anggota tim, dan tidak ada campur tangan atasan.

B. Definisi Konsep

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan adalah cara atau metode yang digunakan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Sorong Selatan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam pengelolaan organisasi dan SDM aparatur didalamnya Dalam penelitian ini menganalisis gaya Kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Sorong Selatan dengan menggunakan pendekatan teori *Path Goal* oleh Roberth House.

Adapun Definisi Konsep dari Gaya Kepemimpinan dengan menggunakan Teori Kepemimpinan *Path Goal* oleh Roberth House (1971) yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif *(Directive Leadership)*
   a. Memberikan Instruksi Kerja yang jelas

      Tindakan pemimpin dalam menyampaikan tugas, tanggung jawab, langkah kerja, dan harapan secara terstruktur, rinci, serta mudah dipahami oleh bawahan, sehingga mengurangi

ambiguitas dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.

b. Mengontrol pelaksanaan tugas bawahan

Tindakan pemimpin dalam melakukan pengawasan, evaluasi, dan penyesuaian terhadap proses kerja bawahan untuk memastikan bahwa setiap tugas dijalankan sesuai dengan instruksi, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan.

c. Menetapkan Standar dan Prosedur Kerja

Tindakan pemimpin dalam menentukan kriteria kinerja, tata cara pelaksanaan tugas, serta aturan yang harus diikuti bawahan, guna memastikan pekerjaan dilakukan secara konsisten, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Suportif *(Supportive Leadership)*

a. Peduli dan Perhatian kepada bawahan

Sikap dan tindakan pemimpin yang menunjukkan empati, kepedulian, dan keterlibatan secara emosional maupun praktis terhadap kebutuhan, kondisi, dan kesejahteraan bawahan, baik dalam aspek pekerjaan maupun pribadi.

b. Menciptakan Lingkungan kerja yang nyaman

Upaya sadar dari pimpinan atau organisasi untuk membangun suasana kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis pegawai, sehingga mereka merasa aman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang nyaman mencakup aspek hubungan

antar rekan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta kondisi fisik kerja yang layak dan mendukung produktivitas. Pemimpin yang menciptakan kenyamanan kerja akan mendorong budaya kerja yang positif, minim konflik, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi pegawai.

c. Membangun komunikasi dua arah yang terbuka

Komunikasi yang terbuka menciptakan ruang di mana setiap pegawai merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk menyampaikan gagasan, keluhan, atau saran tanpa rasa takut akan diabaikan atau dihukum. Pemimpin memberikan respon yang positif terhadap masukan, bahkan ketika tidak selalu setuju, karena menghargai keberanian pegawai untuk berpendapat.

.3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi *(Partisipative Leadership)*

a. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Melibatkan para staf dalam pengambilan keputusan adalah proses di mana pemimpin secara aktif mengikutsertakan anggota tim atau staf dalam memberikan masukan, pendapat, dan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan, baik dalam hal operasional, strategis, maupun pemecahan masalah.

b. Menghargai dan mempertimbangkan pendapat bawahan

Sikap dan tindakan pemimpin dalam menerima, mendengarkan, dan memberi nilai atas ide, masukan, saran,

atau kritik yang disampaikan oleh bawahan, serta menjadikannya sebagai bagian dari proses pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pendapat yang disampaikan tidak hanya didengar sebagai formalitas, tetapi juga benar-benar dipertimbangkan sebagai kontribusi penting bagi perbaikan atau kemajuan organisasi.

c. Memberi ruang diskusi terbuka

Tindakan pemimpin atau organisasi dalam menciptakan situasi dan mekanisme komunikasi yang memungkinkan seluruh anggota tim untuk menyampaikan pendapat, gagasan, kritik, maupun pertanyaan secara bebas, jujur, dan setara tanpa rasa takut atau tekanan. Pemimpin yang memberi ruang diskusi terbuka tidak hanya menyediakan waktu dan tempat untuk berdiskusi, tetapi juga membangun iklim psikologis yang aman, mendengarkan secara aktif, dan menghindari sikap menghakimi.

4. Gaya Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*)

a. Menetapkan target kerja yang tinggi dan menantang

Tindakan pemimpin dalam menetapkan tujuan atau standar kinerja yang ambisius namun realistis, dengan maksud untuk mendorong bawahan mencapai hasil terbaik, meningkatkan kapasitas diri, serta mengembangkan semangat berprestasi. Pemimpin yang menetapkan target semacam ini percaya

bahwa tantangan yang tepat dapat memotivasi pegawai untuk keluar dari zona nyaman, meningkatkan usaha dan kreativitas, serta memunculkan potensi terbaik yang dimiliki. Target ini tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan nilai tambah bagi organisasi.

b. Menghargai dan mengakui pencapaian bawahan

Tindakan pemimpin dalam memberikan apresiasi secara lisan maupun tertulis terhadap hasil kerja, kontribusi, atau keberhasilan yang telah dicapai oleh pegawai, sebagai bentuk penghargaan atas usaha, dedikasi, dan kinerja yang ditunjukkan. Pengakuan ini tidak hanya bertujuan memberikan motivasi, tetapi juga membangun rasa dihargai, memperkuat kepercayaan diri, serta meningkatkan keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Bentuk pengakuan dapat berupa pujian, ucapan terima kasih, penghargaan formal, maupun peluang pengembangan karier.

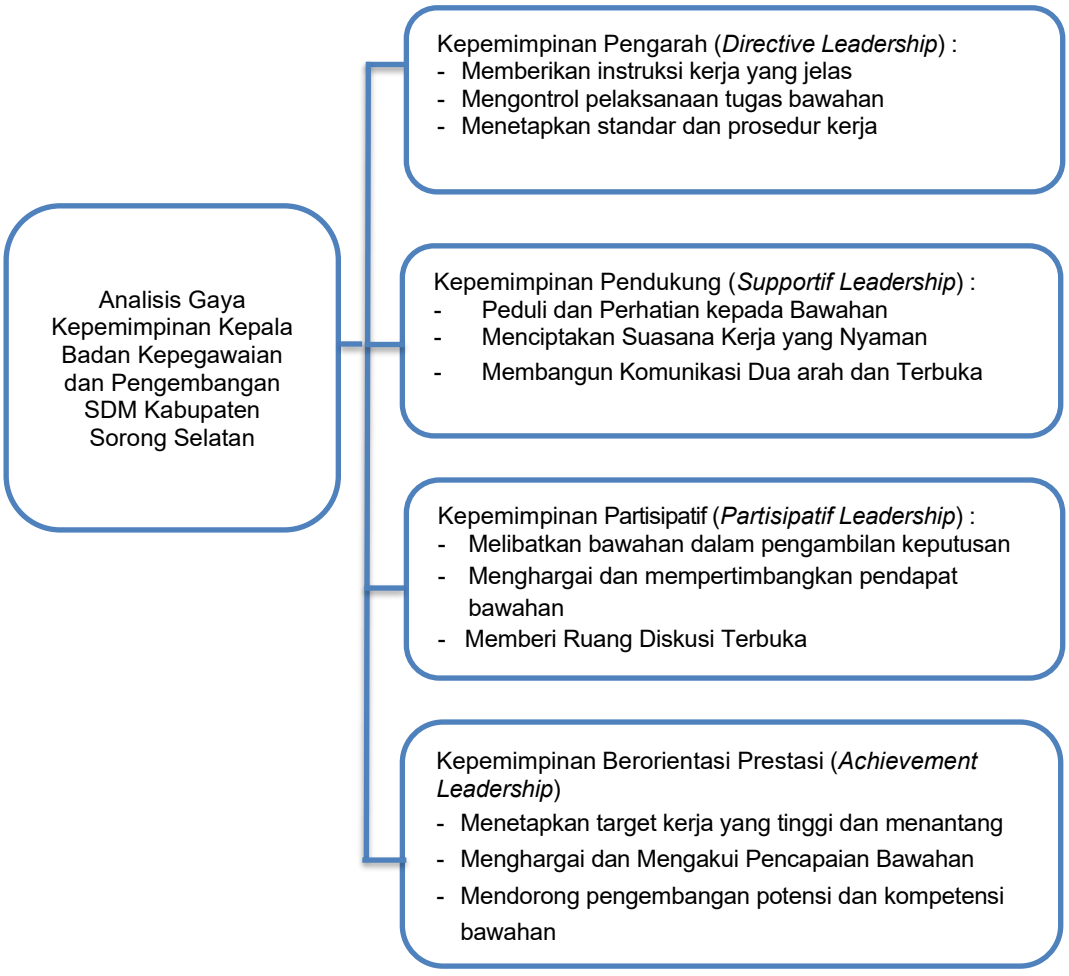
c. Mendorong pengembangan potensi dan kompetensi bawahan

Sikap dan tindakan pemimpin yang aktif memberikan kesempatan, motivasi, dan dukungan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan mereka melalui pelatihan, pembelajaran, pengalaman kerja, dan pengembangan karier.

C. Kerangka Penelitian

Kerangka Penelitian merupakan penjelasan dasar pemikiran dari penelitian yang disusun dari fakta-fakta, observasi, dan kajian pustaka. Adapun Kerangka Penelitian ini yang digambarkan oleh Penulis sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber : Gaya Kepemimpinan Path Goal (Roberth House, 1971)