

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam mengungkapkan pemahaman tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Desa”, Maka diperlukan adanya kajian yang relevan dari hasil para penelitian terdahulu. Adapun hasil penelusuran dari penelitian terdahulu adalah sebagai berikut: Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Agustinus Jemahu Mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandira Kupang (2010)) yang berjudul : Faktor-Faktor Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan (Penelitian di Desa Bolok Kecamatan Alak Kabupaten Kupang) dengan hasil temuan : Kepemimpinan Kepala Desa mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Apabila seorang kepala desa sebagai pemimpin desa berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat maka dengan sendirinya masyarakat cenderung melibatkan diri secara aktif dalam setiap program kegiatan dan proyek pembangunan yang dilaksanakan di desa.

Selanjutnya sebuah penelitian yang dilakukan Oleh Rikardus Wawo Pada tahun (2011) Mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandira Kupang Jurusan Ilmu Pemerintahan yang berjudul :Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan di Desa Wangka Kecamatan Riung Kabupaten Ngada. Hasil penelitian menunjukan bahwa Peran Kepala desa dalam meningkatkan pemberdayaan masyarakat ada dua yaitu

pembangunan fisik dalam bentuk mengkoordinasi pembangunan secara partisipatif dan pembangunan non fisik dalam bentuk pembinaan kepada masyarakat.

Berdasarkan tinjau pustaka berupa hasil penelitian terdahulu tersebut maka yang menjadi persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang “ Gaya Kepemimpinan Kepala desa” di mana dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa seorang Kepala Desa harus mempunyai gaya atau tipe kepemimpinan yang bisa menggerakkan seluruh masyarakat sehingga masyarakat bisa berpartisipasi dalam proses pembangunan desa karena keberhasilan dan kegagalan pembangunan desa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala desa, yakni seberapa jauh kepala desa merencanakan, menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, komunikasi, pelaksana dalam mempengaruhi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa.

Pada penelitian terdahulu tersebut para peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data yang didapatkan di lapangan akan diolah dan disajikan dalam bentuk teks narasi. Selanjutnya Perbedaan peneliti dengan Penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian dan Fokus Penelitiannya dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis tentang Gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan desa dengan melihat program-program pembangunan yang telah berhasil diselesaikan terutama dalam pembangunan fisik desa dan Pemberdayaan Masyarakat.

## **2.2 LANDASAN TEORI**

### **2.2.1 TINJAUAN TENTANG KEPEMIMPINAN**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut House dalam bukunya Gary Yuki adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan suatu organisasinya<sup>9</sup>. George R. Terry dalam bukunya Miftah Thoha merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan<sup>11</sup>. Kepemimpinan juga sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan seolah-olah dipaksa untuk menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tantangan, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang sangat luar biasa terhadap persoalan yang menimpa suatu organisasi tersebut, saat organisasi itu berada dalam pimpinannya.

---

<sup>9</sup> Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5, terjemahan Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks, 2009), h. 4.

<sup>10</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h.77.

<sup>11</sup> Edi Sutisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenanda Media Group, 2009), h. 213.

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi untuk memperbaiki interprestasinya mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

#### **2.2.1.2 Teori-Teori Tentang Kepemimpinan**

Menurut Cristopher tentang Teori kepemimpinan dikemukakan pendapat bahwa<sup>12</sup>: “Teori kepemimpinan adalah sebuah penjelasan tentang beberapa aspek kepemimpinan, teori-teori memiliki nilai praktis karena mereka digunakan untuk memahami, memprediksi, dan mengendalikan kepemimpinan yang sukses. Klasifikasi teori kepemimpinan, meliputi: sifat, perilaku, kontijensi, dan integratif. Teori kepemimpinan sifat: teori yang berusaha menjalankan karakteristik khas acuntng untuk evektifitas kepemimpinan.”

Sedangkan ada beberapa teori yang menjelaskan diantaranya<sup>13</sup>:

##### **a. Teori Sifat**

Menurut teori ini bahwa untuk mengetahui teori kepemimpinan harus dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri.

---

<sup>12</sup> Cristopher F (Kartono), 2002:36),

<sup>13</sup> Thoha (2002), *Teori-Teori Kepemimpinan*.hl.32

Penekanannya ialah tentang sifat-sifat yang membuat seseorang sebagai pemimpin. Menurut teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri dari zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada zaman itu bahwa pemimpin dilahirkan, bukannya dibuat. Seperti halnya teori *The Great Man* yang menyatakan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin apakah seseorang itu mempunyai atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

Empat sifat umum yang mempengaruhi terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi antara lain<sup>14</sup>:

1). *Kecerdasan*, hasil penelitian umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

2). *Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial*, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

3). *Motivasi Diri dan Dorongan Berpartisipasi*, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berpartisipasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari ekstrinsik.

---

<sup>14</sup> Thoha (2002), *Teori-Teori Kepemimpinan*. h.33

s). *Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan*, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

b. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal-Theory*)

Menurut Mitfah Thoha dalam bukunya menjelaskan ada tiga tipe Teori jalan kecil diantaranya<sup>15</sup> :

a. Kepemimpinan Direktif.

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis. Bawahan atau dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.

b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*).

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjalankan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

c. Kepemimpinan Partisipatif.

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

### 2.2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “*style*” yang berarti model seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin organisasi<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Mitfah Thoha, *Teori Gaya Kepemimpinan*, (2002) Hlm. 42

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Pada saat apa pun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti apa yang ia lihat<sup>17</sup>.

Menurut Jajang Arista dikutip dari Thoha, Gaya kepemimpinan merupakan normal perilaku yang digunakan seorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi maupun suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan di dalam perusahaan/organisasi tersebut<sup>18</sup>. Dimana kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi tantangan, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama dalam perkembangan suatu organisasi.

#### Macam-Macam Gaya Kepemimpinan :

##### a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

---

<sup>16</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hl.182

<sup>17</sup> Miftah Thoha, *Op, Cit*, h. 49

<sup>18</sup> Jajang Arista, *Skripsi pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan* (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2014), hal. 18

Gaya Kepemimpinan Demokratis merupakan cara dan irama seseorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan.

Kepemimpinan Demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “*person* atau *individu*”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok<sup>19</sup>.

Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis :

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak
2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
3. Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan
4. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar .
6. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
7. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dan pada intruksi.
8. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan. Indikator dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan

---

<sup>19</sup> Veitzhal Rivai, *Op. Cit.*, hl. 81-86

bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis.<sup>20</sup>

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipasi lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok<sup>21</sup>.

---

<sup>2020</sup> Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5, terjemahan Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks, 2009), hl. 25

<sup>21</sup><https://www.finansialku.com/gaya-kepemimpinan-dalam-organisasi-teori-kepemimpinan>. Kupang, Kamis, Pukul. 10:23 Am.

Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya.

Pemimpin gaya partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual. Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan tiap-tiap pengikutnya. Kepemimpinan partisipatif menawarkan sejumlah keuntungan seperti meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin tersebut, bersedia untuk kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan, disamping itu peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan biasanya meningkatkan komitmen dalam hal tersebut. Keuntungan

juga tergantung pada siapa yang tersangkut dalam pengambilan keputusan, apakah mereka para bawahan, kerabat, atasan, atau pihak luar.<sup>22</sup>

c. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1). Visi dan artikulasi.

Memiliki tujuan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dipahami orang lain.

2). Resiko Personal.

Pemimpin Kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat dalam pengorbanan diri dalam meraih visi.

3). Peka terhadap lingkungan.

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

4). Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik perspektif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

---

<sup>22</sup><https://docplayer.info/71738466-Pembahasan-1-pengertian-gaya-kepemimpinan-partisipatif.html>. Kupang, Kamis. Pukul :10 Pm

5). Perilaku tidak konvensional.

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

d. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya<sup>23</sup>.

Terdapat empat Karakteristik pemimpin transaksional.

- 1). Imbalan kontingen. Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2). Manajemen berasal pengecualian (aktif), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3). Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4). *Leissez-Faire*, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

#### **2.2.1.4 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi Kepemimpinan Merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional dapat dibedakan kedalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

---

<sup>23</sup>Sondang P. Siagian, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT Rineka, Jakarta, hl.42

a. Fungsi Intruksi

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

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha untuk menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam melaksanakannya partisipasi tidak bersifat bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat atau memutuskan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Orang-orang penerima delegasi itu harus

diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarah, koordinasi, dan pengawasan.