

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA APARATUR
DESA DI DESA TAMANSARI KECAMATAN WULUHAN KABUPATEN JEMBER**
**THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF VILLAGE
APPARATUS IN TAMANSARI VILLAGE, DISTRICT OF WULUHAN, JEMBER REGEN**

Riski Dwi Untari, Boedijono , A. Kholiq Azhari
Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jember
(UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121 *E-mail* : riskidwiuntari88@gmail

Abstract

This study aimed to describe the effect of situational leadership style on the performance of village apparatus in Tamansari Village, District of Wuluhan, Jember Regency. The problem in this research is the effect of the situational leadership style on performance of village apparatus in Tamansari Village, District of Wuluhan, Jember Regency. The research is an associative research with quantitative approach. The number of population was 25 employees, and the sample size was determined by the saturated sample. Data sources were primary data and secondary data. Primary data were obtained by observation, interviews and questionnaires. Meanwhile, the secondary data were gathered through documentation and literature. In this study, data were collected using questionnaires. Data were analyzed with SPSS computing. The results indicated that the results of the value of $t_{\text{statistic}} = 3.482$, the significance level = $0.002 < \alpha = 0.05$ and $df (n-k) = 23$, the value of $t_{\text{table}} = 2.068 > t_{\text{statistic}} < -t_{\text{table}}$; thus, H_0 was rejected and H_a was accepted. It means that situational leadership had a significant effect on the staff performance. The regression equation reads $Y = 12\,199 + 0.699X$. This suggests that there is no effect of situational leadership style on performance (Y) by 12 199 based on a regression coefficient of 0.699. The results showed that the situational leadership style contributed 69.9% to the performance. It is concluded that there is a significant effect of situational leadership style on the performance of village apparatus in Tamansari Village, District of Wuluhan, Jember Regency.

Keywords: situational leadership, performance

Pendahuluan

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Manusia berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi instansi, jika peran aktif manusia tidak diikutsertakan. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 12). Pembangunan perdesaan sebagai bagian integral dari pembangunan daerah dan nasional, dewasa ini mendapat sorotan yang amat tajam dari berbagai kalangan. Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (PPRI No. 72 Tahun 2005 tentang Desa).

Penyelenggaraan pemerintahan desa adalah seluruh proses kegiatan manajemen pemerintahan dan pembangunan desa berdasarkan kewenangan desa yang ada, meliputi perencanaan, penetapan kebijakan, pelaksanaan, pengorganisasian,

pengawasan, pengendalian, pembiayaan, koordinasi, pelestarian, penyempurnaan, dan pengembangannya (PERMENDAGRI No. 35 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Tata Cara Pelaporan dan Pertanggungjawaban Penyelenggaraan Pemerintahan Desa). Kepala Desa yang merupakan kepala pemerintahan ditingkat Desa diharapkan mampu menjalankan pemerintahan dengan Performa yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga apabila aparat pemerintah pada tingkat Desa menunjukkan kinerja yang bagus dalam menyelenggaraan pemerintahan. maka akan berpengaruh pada kinerja pemerintah pada tingkat Kabupaten, Propinsi hingga Pusat. Usaha untuk mencapai pemerintahan yang baik ini melahirkan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan pemerintahan di Desa. Salah satunya adalah peraturan pemerintah tahun 2006 tentang Desa. Dalam peraturan pemerintah nomor 27 tahun 2006 tentang Desa, pada pasal 5 dan pasal 6 mengemukakan bahwa tugas dan kewajiban yang paling utama untuk Kepala Desa adalah memimpin penyelenggaraan pemerintahan Desa. Bila ini dapat terlaksana dengan baik, maka tugas dan kewajiban yang lainnya sudah dapat terlaksana dengan baik pula. Sebab dalam Pemerintahan telah mencakup dan mengatur semua bidang, baik bidang sosial kemasyarakatan, bidang ekonomi, bidang politik dan keamanan maupun bidang hukum. Berarti untuk memimpin penyelenggaraan pemerintahan dengan baik, maka Kepala Desa dituntut untuk menguasai bidang ilmu pemerintahan.

Tugas pokok pemerintahan desa adalah menjalankan sebagian kewenangan kecamatan serta melaksanakan tugas-tugas lainnya berdasar kepada peraturan yang berlaku. Dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pemerintah dibawah Kecamatan, tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa adalah terlaksananya berbagai fungsi kelurahan sesuai dengan kewenangannya yang diberikan oleh kecamatan secara efektif dan efisien, termasuk di dalamnya adalah fungsi pelayanan administrasi aparat kepada masyarakat. Desa mempunyai tujuan yang identik dengan tujuan pemerintah yaitu meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur bawahannya. Dan aspek kepemimpinan yang sangat penting dalam manajemen sering diabaikan

walaupun kepemimpinan menduduki tempat yang menentukan dalam semua organisasi. Dalam Undang-undang No. 5 Tahun 1979 tentang pemerintahan Desa menyatakan bahwa suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk sebagai kesatuan masyarakat termasuk kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai organisasi. Dan pemerintahan desa disebut sebagai kepala desa yang menjalankan tugas untuk bertanggung jawab dalam urusan pemerintahan. Dari tugas dan kewajiban kepala desa seperti diatas pemimpin merupakan penggerak yang menentukan sehingga kepemimpinan menjadi syarat utama bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan tertentu.

Mengingat pentingnya arti pemerintahan Desa, maka pembangunan sumber daya manusia diarahkan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik melalui peningkatan sumber daya aparatur baik dari segi kualitas (kemampuan, tingkat pendidikan, sikap, dan kariernya) dan kesejahteraannya. Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000:135). Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja mempunyai arti penting bagi aparatur desa, adanya penilaian kinerja berarti aparatur desa mendapat perhatian dari pimpinan, disamping itu akan menambah gairah kerja aparatur karena dengan penilaian kinerja ini mungkin aparatur desa yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya aparatur desa yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja aparatur desa merupakan faktor penting di dalam suatu pemerintahan desa. Berikut data realisasi kinerja aparatur pemerintah Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember

Berdasarkan data pencapaian kinerja bahwa rata-rata prosentase realisasi dalam pelaksanaan program kerja perangkat desa di Kantor Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember adalah 84.89%. Hal ini berarti bahwa kinerja yang dicapai belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan.

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan sumber manusia yang ada melalui kepemimpinan dan kompetensi aparatur desa. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kepentingan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan termasuk sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Siagian, (2003:3) Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan pelayanan pada masyarakat dengan maksimal. Dengan meningkatkan mutu pelayanan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau aparatur desa dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Istianto, (2009:2) pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (Good Governance) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja

yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan tertentu pemimpin harus berusaha untuk memperbaiki kemampuannya dalam memberikan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi para pegawai untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan untuk mencapai angka kinerja yang tinggi (Hasibuan ; 2002)

Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki Gaya atau perilaku Kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Flippo (1994) dalam Nurjanah (2008: 39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan hasil dari pengembangan dari gaya kepemimpinan sebelumnya yang disebut gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya.

Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Kepemimpinan dalam organisasi ini membuat pemimpin selalu mendelegasikan kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga mudah memberi

pertanggungjawaban dengan dasar yang teroganisir kepada anak buahnya dan pada sebuah organisasi pemerintahan sumber daya manusia yang terdiri dari pemimpin dan pegawai untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu dengan menggunakan gaya yang tepat

Gaya kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi cara seseorang menggunakan dan mengembangkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung bawahan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja. Hakekat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan dalam organisasi itu, walaupun demikian dukungan staf organisasi juga sangat signifikan sebagai sarana pencapaian tujuan organisasi. Hal ini akan berbeda jika organisasi itu merupakan organisasi bisnis, atau organisasi birokrasi (Yuliana, 2010),

Berdasarkan pengamatan penulis di Kantor Desa Tamansari, Kepala Desa lebih banyak memberikan pengarahan kepada staf atas segala pekerjaannya. Kepala desa menyuruh staf dalam menangani urusan desa sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, tidak semua staf dilibatkan dalam suatu kegiatan melainkan hanya mereka yang dianggap mampu dan bisa meski tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, seperti masalah Pembuatan E-KTP itu dilimpah kepada staf lain yang dinilai mampu dan bisa mengurus administrasi E-KTP. Dalam pendekatan situasional ini penulis menekankan pada perilaku pemimpin dan bawahan yang dilihat dari berbagai situasi yang ada, sehingga dengan penekanan perilaku akan mudah mengadaptasi perilaku pemimpin ke dalam berbagai situasi. Hal ini tentunya akan berdampak pada timbulnya ketidakserasian antara pimpinan dan bawahannya yang akan merusak tatanan organisasi dan tidak tercapainya tujuan organisasi yang sudah ditentukan, oleh sebab itu Kepala Desa di Desa Tamansari perlu menerapkan suatu gaya kepemimpinan yang baik untuk menciptakan keharmonisan dengan bawahannya.

Dalam rangka menerapkan gaya kepemimpinan dari masalah yang ada maka penulis akan memfokuskan penelitian terhadap gaya

kepemimpinan Kepala Desa Tamansari, Kec. Wuluhan, Kab. Jember dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Dalam pendekatan situasional didasarkan atas hubungan antara bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas), perilaku hubungan yang disediakan pemimpin dan level kesiapan (kemampuan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu.

Dari pendapat di atas sudah jelas bahwa untuk mencapai suatu kepemimpinan yang baik tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dari sinilah penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam tentang gaya kepemimpinan Kepala Desa dilihat dari fenomena permasalahan Kepala Desa dan bawahannya, karena dalam organisasi formal maupun non formal terdapat salah satu orang yang disebut sebagai pemimpin dan setelah adanya pemimpin maka disitu akan ada bawahan yang dipimpin.

Demikian juga dengan keberadaan sebuah desa. Tanpa pemimpin sebuah desa tidak akan bisa mencapai tujuan yang dicita-citakan walau terkadang cita-cita tersebut tidak sepenuhnya dijalankan oleh pemimpin tersebut, dari kenyataan itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka berikutnya adalah perumusan masalah penelitian. Dari sini akan memberikan hasil penelitian yang baik dan memiliki nilai ilmiah. Perumusan masalah dalam penelitian sangat penting karena dengan perumusan masalah secara jelas dan tegas sehingga penulis dapat memberikan gambaran yang jelas tentang suatu permasalahan penelitian berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan.

Agar perumusan masalah mempunyai arti yang jelas dan dapat dipecahkan maka harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut

Tuckman (1988:34) dan Fraenkel (1990:22) memberikan kriteria-kriteria perumusan masalah yang baik sebagai berikut:

1. Menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Masalah harus feasible, dalam arti masalah tersebut harus dicarikan jawabannya melalui sumber yang jelas
3. Masalah harus signifikan, dalam arti jawaban atas masalah itu harus memberikan kontribusi
4. Masalah bersifat etis yang tidak berkenaan dengan etika dan moral

Sedangkan menurut Sugiyono (1998:36-37) menjelaskan bahwa terdapat tiga bentuk masalah penelitian yaitu (1) permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan..(2) permasalahan komperatif bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih

Dari uraian latar belakang dan bentuk-bentuk permasalahan sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh Sugiyono tersebut maka rumusan permasalahan ini adalah “adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember”?

Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan seseorang karena ingin mencapai hasil yang diinginkan. Dan apabila seseorang melakukan penelitian tanpa tujuan yang jelas maka penelitian itu tidak akan terarah adapun dalam penelitian ini menekankan pada tipe penelitian eksplanatory dengan memfokuskan pada hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Berdasarkan pada tipe penelitian tersebut maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember

Tinjauan Pustaka

Pengertian Kepemimpinan

Menurut Freeman & Taylor (1950)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu).

Sagala (2009: 114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartono (2006: 2) menjelaskan bahwa

“kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Menurut Fleisman dalam Gibson (1994:263:264) kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mempengaruhi orang antar perseorangan impersonal, lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan.

Dari beberapa pendapat tentang pengertian-pengertian kepemimpinan tersebut dapat disusun pengertian kepemimpinan yang mudah dipahami yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan untuk mempengaruhi perilaku orang lain pemimpin memberikan gambaran masa depan yang lebih baik dari sebelumnya. Menurut Hersey dan Blanchard (1994) terdapat empat gaya dasar kepemimpinan yaitu partisipasi, konsultasi, delegasi dan instruksi.

Gaya Kepemimpinan

Mulyasa (2009: 108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi

anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Wahyudi (2009: 123) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok. Miftah Thoha (2010: 76) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard (2002:114), “Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut”. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Husnan dan Heidjrachman (2002:227), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah penerapan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan faktor, seperti faktor organisasi, pemimpin, bawahan dan situasi penugasan. Thoha (2007:52), memberikan pengertian tentang gaya kepemimpinan adalah “sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya”

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diketahui oleh pihak lain ketika mempengaruhi orang lain.

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional adalah Gaya kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan

dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan/beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja (Thoha :2007)

Purwanto (2005: 38-39) menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Ashar Sunyoto Munandar (2001: 190) menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.

Stoner dan Freeman (Wahyudi, 2009: 130) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Wirjana dan Supardo (2006: 48) menyatakan bahwa teori Situasional Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut.

1. Kematangan psikologis; kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
2. Kematangan pekerjaan (job maturity): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
3. Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk

empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tingkat matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:

1. mendelegasikan kepada anggota,
2. berpartisipasi dengan anggota,
3. menjual/memberikan ide-ide kepada anggota, dan
4. memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha, 2010: 63), adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antaralain sebagai berikut.

1. jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
2. jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan
3. tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan situasional merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:114)

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok : menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya: dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosioanal.

Dari argumen tersebut penulis menetapkan kepemimpinan situasional dalam menganalisis kepemimpinan kepala desa karena dalam suatu perilaku memiliki pemikiran bahwa keberhasilan

atau kegagalan seorang pemimpin berkaitan dengan gaya bersikap dan bertindak. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari cara memerikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan dan sebagainya. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dan kemampuan yang dapat mengarahkan bawahannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Hersey dan Blanchard (1995:181) menjelaskan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan bawahan yaitu:

1. Memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka karena tidak yakin kaitannya dalam pelaksanaan tugas tertentu "memberitahukan" yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik yang jelas memiliki kemungkinan paling efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu.

2. Menjajarkan adalah tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya "menjajarkan" (G2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini.

3. Mengikutsertakan adalah tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan

demikian gaya "partisipatif" (G3) yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan paling efektif dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini.

4. Mendelegasikan adalah tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau (M4), untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya "mendelegasikan" yang rendah (G4) yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berbeda pada level kematangan tinggi. Pada saat yang sama mereka secara psikologis matang dan tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif diatas rata-rata.

Konsep Kinerja

Kinerja biasa disebut pula prestasi kerja merupakan sejumlah hasil yang merupakan manifestasi kerja dari pegawai yang digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2003:147): "performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika".

Moenir (dalam Suko dan Trilaksono:2010) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau pengukuran tertentu. Sedangkan menurut Swasto (dalam Suko dan Trilaksono:2010) yang mengutip Seymoura kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang diukur dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2006:338). Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

1. Menentukan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

Menilai suatu kinerja apakah sudah berjalan dengan yang direncanakan perlu diadakan suatu evaluasi kinerja sebagai mana yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara. "Evaluasi kinerja atau penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penapsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang." (Mangkunegara 2006:69)

Dari beberapa pendapat tentang penilaian atau

evaluasi kinerja dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Selanjutnya Dwiyanto (dalam Susilo dan Trilaksono, 2010:16) mengatakan bahwa indikator kinerja birokrasi publik, adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas

Yaitu seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.

3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.

4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat dintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000)

1. Faktor Kemampuan Ability

Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge+skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi Motivation

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap attitude pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi

hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

Menurut Hannry Simamora (dalam Mangkunegara 2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor Individu yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2001 : 170), bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal .

Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin terjadi kerenggangan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi ditunjukkan oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dan pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja. Apabila karyawan merasa

terasing baik dengan lingkungan pergaulan maupun pekerjaan maka kemungkinan yang didapat justru turunnya kinerja pegawai tersebut (Hersey dan Blanchard, 1995:178).

Menurut Siagian, (2005). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Heidjrachman dan Husnan (2002) menjelaskan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Menurut Robbins (dalam Hakim, 2011) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai

Menurut Didik (dalam Hakim, 2011) gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dinyatakan dengan angka-angka. Menurut Sugiyono (2007: 2) jenis penelitian ini dapat dikelompokkan menurut tujuan penelitian, tingkat eksplanasi, dan jenis data. Selanjutnya Sugiyono (2007:6) membedakan penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah tingkat penjelasan, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan ini penelitian dapat dikelompokkan menjadi deskriptif, komperatif, dan asosiatif.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2011; 8) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Bungin, 2013:46).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh

kesimpulan.

Sebelum mengadakan penelitian terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti. Menurut Singarimbun dan Efendi (1989:152) yang dimaksud dengan populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang cirinya akan digunakan. Dari pendapat tersebut maka populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten. Jember berjumlah 25 orang

Sampel menurut Sugiyono (2012:81) adalah "bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Besar sampel dalam penelitian ini ditentukan menurut sesuai dengan pernyataan Arikunto (2006:110) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Bersumber dari pendapat tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah aparatur desa selain kepala desa berjumlah 25 orang. Sehingga populasi dalam penelitian ini juga merangkap sebagai sampel penelitian sehingga termasuk mpada penelitian populasi. Arikunto (2011:101) menjelaskan bahwa penelitian populasi ini dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada dalam populasi. Oleh karena itu subyeknya meliputi semua yang terdapat dalam populasi. Sementara pengambilan sampel pengambilan sampel pada penelitian menggunakan sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno, dalam Bungin 2013:111). data dianalisis dengan regresi linier dan uji T

Hasil dan Pembahasan

Analisis Regresi Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja (Y).

$$Y=12.199+ 0.699X$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Konstanta (a) =12.199

Hal ini menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya

kepemimpinan situasional terhadap kinerja (Y) sebesar 12.199. Hal ini menjelaskan jika pemerintahan desa tidak menerapkan gaya kepemimpinan situasional maka kinerja karyawan sebesar 12.199

2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan dsituasional = 0.699

Hal ini menjelaskan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional pada pemerintahan desa maka dapat mempengaruhi kinerja staf sebesar 0.699. Hasil ini berarti jika pemerintahan desa menerapkan gaya kepemimpinan situasional maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja sebesar 0.699 atau 69.9%. Sebaliknya tidak menerapkan gaya kepemimpinan situasional sebesar satu satuan akan menyebabkan penurunan kinerja.

Uji Hipotesis

Sedangkan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja (Y), digunakan analisis uji t. Dari hasil analisis data diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.482$ sedangkan signifikansi = $0.002 < \alpha = 0,05$ dan $df (n-k) = 23$ diperoleh nilai $t_{tabel} = 2.068$ jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima berarti kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja staf.

Pembahasan

Pemerintah desa berkewajiban melaksanakan tugas-tugas pemerintahan sesuai dengan kewenangannya. Dalam Undang-undang nomor 6 tahun 2914 pasal 18 disebutkan bahwa Kewenangan Desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat Desa. Untuk melaksanakan tugas-tugas ini diperlukan susunan organisasi dan perangkat desa yang memadai agar mampu menyelenggarakan pemerintahan dengan baik. Dengan demikian susunan organisasi pemerintah desa yang ada saat ini perlu dikembangkan sesuai dengan

kebutuhan dalam upaya melaksanakan amanat Undang-undang Desa

Desa sebagai organisasi pemerintah dibentuk dan didirikan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena memiliki tugas yang berat, organisasi pemerintah harus dipimpin dan diisi oleh sumber daya manusia terpilih yang memiliki semangat yang tinggi, komitmen yang utuh, dan kompetensi yang mumpuni untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan (Lembaga Administrasi Negara RI, 2009).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa (Y). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.482$ sedangkan signifikansi $= 0.002 < \alpha = 0,05$ dan $df (n-k) = 23$ diperoleh nilai $t_{tabel} = 2.068$ jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja aparatur desa.

Menurut Robbins (dalam Hakim, 2011) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai

Staf dalam suatu organisasi merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dimana staf mampu menghasilkan kinerja yang baik dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Rencana yang sudah dicanangkan suatu organisasi akan berjalan lancar jika setiap anggota organisasi didalamnya memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik maupun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja staf secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja seorang staf merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap staf mempunyai tingkat

kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya

Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi kinerja setiap staf. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktifitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Untuk meningkatkan kinerja yang baik harus introspeksi diri demi tercapainya kinerja yang lebih baik kedepannya, bekerja sesuai posisi, porsi, dan jobnya masing-masing. Namun demikian hal tersebut tidaklah semudah membalikan telapak tangan tetapi mesti ada peran langsung keikutsertaan manajemen untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik cara agar bagaimana bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga staf bisa

dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebanani dan hubungan antara pihak atasan dengan bawahan semakin kuat. Tanpa disadari mungkin di setiap kantor/tempat kerja ada pihak yang mau menang dan benar sendiri, akan tetapi pihak atasan juga tidak bisa menyalahi bawahannya. Untuk itulah pihak atasan terkait mesti turun langsung kelapangan agar bisa melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan kinerja staf.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Setiap instansi publik peranan staf sangatlah dominan karena melalui peranan staf tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Staf yang bekerja dalam sebuah instansi, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balas jasa sesuai.

Kesimpulan

Kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember

Hasil analisis dengan uji T menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional yang dimiliki perangkat desa. Maka semakin tinggi kepemimpinan situasional maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa begitu sebaliknya jika kepemimpinan situasional rendah maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

Arloka. 1999. Undang-undang otonomi daerah.

Surabaya.

- Hadi, Sutrisno.1989. Metodologi Research jilid I. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- 1984. Metode Rised jilid 1,II,III. Yogyakarta: UGM
- Hersey. P dan Ken Blanchard. 1995. Manajemen Perilaku Organisasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Djt. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Koentjoroningrat. 1986. Metode Penelitian Masyarakat. Jakarta: Garamedia.
- 1981. Metode Penelitian Masyarakat. Jakarta: Gramedia.
- Moelyarto Tjokrowinoto. 1981. Tahap-Tahap Penelitian Sosial Penalaran Metode Penelitian Masyarakat. Yogyakarta: UGM.
- Nazir, Mohammad. 1988. Metode penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 1983. Metode penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nicholas, Henry. 1988. Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan. Jakarta: CV Rajawali.
- Siagian, Sondang P. 1991. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siegel, Sidney. 1992. Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Pustaka Utama.
- Sudjana. 1992. Metode Stastika. Bandung: Tarsito.
- Sutarto. 1991. Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 1998. Metode Penelitian Administarsi. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 1998. Rised SDM dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia.