**Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang**

**Hamidong**

**Abstract**

*This research was conducted at Secretariat District Office of Sidenreng Rappang Regency, arguing several interesting phenomenons to study, primarily in terms of leadership style.*

*The goals of this research was to provide an overview of the relationship between leadership style and organizational climate at Secretariat District Office of Sidenreng Rappang Regency, along with the influencing factors.*

*Data collection methods used in this research were (1) Observation, (2) Interview , (3) Questionnaire, and (4) Library research. The collected data was analyzed using frequency tables and percentages. The population in this research took 158 people, and 32 of them accounted as samples.*

*The results showed that relationship between leadership style and organizational climate at Secretariat District Office of Sidenreng Rappang Regency was good, consisting directive, consultative, and participatory, which gained 80%.*

1. pendahuluan

Pada era globalisasi dewasa ini yang diiringi dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang otonomi daerah, telah terjadi pergeseran pengendalian pemerintahan dan pembangunan, dari pengendalian pemerintahan dan pembangunan yang sentralistik atau terpusat ke otonomi yang semakin luas, dan semakin memberi peluang terjadinya peran aktif bagi Pemerintah Daerah untuk mengambil keputusan yang cepat dan inovatif dalam mengatasi permasalahan serta mengembangkan kemampuan untuk berkompetensi pada era globalisasi.

Berbagai kelemahan-kelemahan yang masih nampak dalam sistem pemerintahan daerah dan memerlukan restrukturisasi dan deregulasi ditandai oleh sistem yang masih dianggap kaku, tidak efisien, kelebihan pegawai dan ekonomi biaya tinggi, sehingga bermuara pada mutu pelayanan aparatur yang masih rendah. Bahkan seringkali memanfaatkan kewenangan untuk kepentingan keluarga atau pribadi dalam istilah yang populer saat ini, disebut dengan Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN). Kondisi seperti ini tentunya sangat sulit untuk berkompetensi dalam era globalisasi yang mengutamakan profesionalisme dan transparansi dalam era globalisasi yang mengutamakan profesionalisme dan transportasi dalam berbagai hal. Olehnya itu organisasi pemerintah harus dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan prilaku aparatnya secara terus menerus dan terprogram, yang pada akhirnya akan melahirkan aparat-aparat yang mampu menjadi pemimpin yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan sebagaimana yang telah disebutkan di atas.

Pembangunan aparatur diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja aparatur sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara profesional, efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan faktor pemimpin dan kepemimpinan mempunyai peranan yang paling menentukan, karena tercapainya suatu tujuan bergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instansi, jawatan, perusahaan, lembaga pemerintah ataupun swasta bahkan daerah atau negara sekalipun.

1. Pengertian Kepemimpinan

Membicarakan tentang kepemimpinan memang menarik dan dapat dimulai dari sudut mana saja untuk membahasnya, bahkan berbicara tentang kepemimpinan dalam prakteknya juga erat kaitannya dengan etika pemerintahan yaitu mengkut nilai-nilai atau norma yang merupakan rambu-rambu yang harus diperhatikan seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya terutama dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang mudah, meskipun beberapa pemimpin seakan-akan dapat mengelola organisasi tanpa susah payah, pada dasarnya salah seorang pemimpin senantiasa penuh tantangan namun pemimpin tidak menghadapi tantangan itu seorang diri. Pemahaman tentang kepemimpinan semakin diperkaya oleh pengalaman banyak orang yang dalam perjalanan kehidupannya diberi atau memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan-jabatan pimpinan baik pada tingkat yang lebih rendah, tingkat menengah maupun pada tingkat puncak.

Menurut Kartono (2001:42), mengemukakan bahwa definisi atau keyakinan yang lazim tentang pemimpin dan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

* + 1. Pemimpin adalah pimpinan yang ditunjuk dalam suatu kelompok, tim, atau organisasi.
    2. Pemimpin adalah sosok kharismatik yang mampu membuat keputusan yang baik dan mengilhami orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
    3. Kepemimpinan adalah kekuatan untuk berkomunikasi dengan tegas dan mengilhami orang lain.
    4. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Pengertian tersebut di atas dikatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan membuat keputusan dan sebagainya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Dharma (2004:63), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sautu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan anda menuju sukses, selanjutnya Schuller yakin bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kepemimpinan, tetapi sayang banyak orang tidak menyadarinya, kenyataan seperti ini pula yang mengakibatkan seseoraang kurang percaya diri terhadap apa yang dimiliki dalam dirinya.

Menurut Kartono (2001:47), mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kelebihan-kelebihan. Kecakapan dan kelebihan ini dimaksudkan agar pemimpin itu mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan.

Dengan demikian dimaksudkan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau kelebihan, tanpa pengangkatan resmi, di mana dengan kecakapan dan kelebihan tadi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

1. Konsep Gaya Kepemimpinan

Pembahasan mengenai gaya kepemimpinan para sarjana mempunyai persepsi yang berbeda-beda, terutama dalam pemakaian istilah gaya dan tipe kepemimpinan.

Menurut Thoha (2003:83), bahwa yang memakai istilah tipe dan membaginya dalam empat tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe Direktif, lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Pemimpin membatasi peranan bawahan, menitik beratkan komunikasi satu arah, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pimpinan dan disampaikan kepada bawahan.
2. Tipe Konsultatif, memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar serta mentapkan keputusan-keputusan. Komunikasi dua arah sudah diterapkan, pemimpin mau mendengar saran dan pendapat dari bawahan dalam pengambilan keputusan, namun keputusan ditangan pimpinan.
3. Tipe Partisipatif, lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Peranan bawahan dan pimpinan mendiskusikan cenderung berimbang, pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, pemimpin lebih memperhatikan bawahannya.
4. Tipe Delegasi, penekanannya pentingnya pemberian tanggung jawab pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan selanjutnya mendelegasikan kepada bawahannya. Bawahan diberikan hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan dianggap memiliki kecakapan dan sangat dipercaya.

Beberapa pendapat mengenai konsep gaya kepemimpinan yang bertolak dari pendekatan kepemimpinan situasional, yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya. Para pengikut dapat dilihat sampai di mana tingkat kematangannya, dalam hal mau dan mampu melakukan tugas-tugasnya.

Menurut Thoha (2003:68), mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya ada dua ha yang biasanya dilakukan pimpinan terhadap bawahan atau pengikut yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan hanya dalam komunikasi satu arah, sedangkan perilaku mendukung diartikan dalam komunikasi dua arah.

Kemudian Lateiner (2004:76), membagi gaya kepemimpinan menjadi gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif dan gaya delegasi.

Karakteristik dari setiap gaya tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagaimana yang dikemukakan oleh Lateiner (2004:82), sebagai berikut :

1. Gaya direktif, pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.
2. Gaya konsultatif, gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimgingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka pencapaian tujuan.
3. Gaya Partisipatif, gaya ini bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka.
4. Gaya free-rein (delegasi), yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Dengan demikian, pada dasarnya menurut teori ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang berlaku dalam praktek penyelenggaraan organisasi yaitu gaya direktif atau instruktif, gaya konsultasi, gaya partisipasi dan gaya delegasi. Untuk efektifnya dalam setiap penerapan gaya kepemimpinan ini ditentukan kemampuan seorang pemimpin untuk membaca situasi yang berkembang dalam organisasi.

1. Pengertian Iklim Organisasi

Setiap organisasi mempunyai iklim atau kepribadian atau tabiatnya sendiri yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain, iklim organisasi ini sangat mempengaruhi prilaku anggota-anggotanya. Oleh karena itu manajemen harus berusaha menciptakan atau merespon suatu iklim yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan organisasi serta untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan sosial dari pegawai-pegawainya.

Pembahasan mengenai konsep iklim organisasi para ahli mempunyai pendapat yang berbeda-beda dan belum ada yang sepakat tentang konsep tersebut. Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah-istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

Pamudji (2005:82), mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

Kemudian Suradinata (2005:108), mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem terhadap anggota dan lingkungannya.

Dari definisi di atas menggambarkan bahwa dalam memahami iklim organisasi terlebih dahulu mempertimbangkan subsistem dalam organisasi itu sendiri, yaitu memperhatikan mekanisme kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi prilaku anggota organisasi.

Selanjutnya Winardi (2005:83), memberikan dimensi iklim organisasi yaitu:

1. Rasa tanggung jawab.
2. Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan.
3. Ganjaran atau reward.
4. Rasa persaudaraan.
5. Semangat tim.

Dari pengertian konsep di atas, oleh Suradinata menyimpulkan bahwa iklim organisasi dapat dipelajari dengan meng-observasi yaitu:

1. Otonomi secara individu.
2. Kebebasan yang dialami individu.
3. Tingkat dan kejelasan struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja.
4. Orientasi ganjaran dari organisasi.
5. Banyaknya sokongan (dukungan).
6. Serta kehangatan yang diberikan kepada pekerja.

Sedangkan Robbins (2000:87), mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat diukur dengan berbagai komponen yaitu:

1. Otonomi dan fleksibilitas
2. Menaruh kepercayaan dan terbuka
3. Simpatik dan memberi dukungan
4. Jujur dan menghargai
5. Kejelasan tujuan
6. Pekerjaan yang berisiko
7. Pertumbuhan kepribadian
8. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi

Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik yang diterapkan seorang pemimpin dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, terutama kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang positif untuk mewujudkan organisasi yang produktif. Pemimpin dalam mewujudkan tujuan dari organisasi dituntut untuk terus menerus mengembangkan organisasi dengan mempertimbangkan, merespon, mengendalikan bahkan menolak dari setiap komponen iklim organisasi.

Pemimpin dalam melakukan aktivitas pembuatan keputusan untuk menciptakan iklim organisasi yang positif sangat dipengaruhi oleh perilaku gaya kepemimpinan.

Menurut Dwiyanto (2005:109), mengemukakan bahwa iklim adalah kemauan manajemen untuk memberikan respon terhadap perubahan dalam lingkungan, misalnya menerimanya dengan baik, mengendalikannya, atau menolaknya sama sekali, iklim seperti ini ditentukan oleh mental para manajer, posisi kekuasaannya, dan kultur serta struktur kekuasaan organisasi.

Dari pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang terdiri dari beberapa komponen seperti otonomi dan fleksibilitas individual, kepercayaan dan keterbukaan, simpatik dan memberi dukungan, jujur dan menghargai serta kejelasan tujuan, pertumbuhan kepribadian dan sebagainya untuk meresponnya tergantung dari pimpinan sebagai penguasa puncak dari suatu organisasi. Untuk merespon setiap komponen dari iklim organisasi, agar tercipta organisasi yang produktif diperlukan kemampuan pimpinan membaca situasi dan kondisi yang berkembang dalam kehidupan organisasi.

Seorang pemimpin yang ingin menciptakan iklim organisasi yang positif, dalam menggunakan waktu dan sumber-sumber yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi tentunya tidak akan menerapkan gaya kepemimpinan direktif, akan tetapi yang paling cocok adalah gaya kepemimpinan konsultatif. Namun dalam menjelaskan tujuan organisasi (salah satu komponen iklim organisasi), maka gaya yang paling efektif adalah gaya direktif. Sedangkan untuk merumuskan tujuanorganisasi gaya yang paling efektif untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

* + 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktif (Otoriter) dengan Iklim Organisasi

Menurut Thoha (2003:83), mengemukakan bahwa sikap pemimpin yang otoriter akan menampakkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain terutama dengan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, peranan para bawahan diabaikan, keputusan yang diambil dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Pemimpin direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berekreasi dan bertindak yang diizinkan.

Dengan pengertian konsep gaya direktif di atas, maka yang perlu diperhatikan bahwa pada gaya ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Dalam berkomunikasi dengan bawahan menggunakan instruksi terutama mengenai peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Jika dihubungkan dengan iklim organisasi, maka penerapan gaya direktif ini lebih cocok adalah merespon komponen dari iklim organisasi seperti menjelaskan tujuan organisasi, mengarahkan dan mengendalikan prilaku bawahan dalam memupuk pertumbuhan kepribadian.

* + 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Konsultatif dengan Iklim Organisasi

Menurut Wahjosumidjo (2003:79), mengemukakan bahwa gaya konsultasi yaitu gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan.

Berdasarkan pernyataan di atas tentang gaya kepemimpinan konsultatif dihubungkan dengan pengambilan keputusan, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan keputusan yang dihasilkan masih dominan pimpinan, namun diikuti dengan meningkatkan banyak komunikasi dua arah dan prilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Intinya pada gaya kepemimpinan konsultatif ini walaupun dukungan dari bawahan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.

* + 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Iklim Organisasi

Menurut Kartono (2001:195), menggambarkan tentang gaya partisipatif sebagai yaitu gaya partisipatif ini bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka, sementara kontak tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerjasama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan.

Jika dihubungkan dengan iklim organisasi, maka gaya partisipatif ini lebih banyak merespon komponen-komponen iklim organisasi yaitu:

1. Otonomi dan fleksibilitas individual organisasi yang diwujudkan dalam bnetuk adanya otonomi bawahan untuk berinisiatif dan mengeluarkan pendapat serta keleluasan bawahan untuk menggunakan waktu serta sumber-sumber yang merupakan aset dari organisasi.
2. Adanya kepercayaan dan keterbukaan yang diterapkan gaya kepemimpinan ini yang diwujudkan dalam bentuk diskusi dalam berbagai masalah dengan bawahan serta diikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.
3. Simpatik dan memberi dukungan yang diwujudkan dalam perhatian pimpinan dalam memperhatikan problem bawahan serta adanya saling memberi bantuan.
4. Jujur dan menghargai yang diwujudkan dalam bentuk adanya pemberian hadiah dan penghargaan kepada bawahan yang memberi kontribusi kepada organisasi dan yang memiliki prestasi baik jujur dan penghargaan ini merupakan salah satu ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif.
5. Kejelasan tujuan yang diwujudkan dalam bentuk keikutsertaan bawahan dalam merumuskan tujuan organisasi.
6. Pimpinan dan bawahan sudah memiliki komitmen atau komunikasi timbal balik dalam memupuk pertumbuhan kepribadian yang diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.
   * 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Free-rein (delegasi) dengan Pengambilan Keputusan

Pada gaya kepemimpinan delegasi ini perilaku pemimpin rendah dukungan serta rendah pengarahan terhadap bawahan, dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan didiskusikan bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan. Dalam proses pengambilan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan dan bawahan pula yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana car pelaksanaan tugas. Pimpinan berkeyakinan bahwa bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi

Menurut Siagian (2001:93), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

* 1. Faktor Penunjang

1. Dalam Organisasi tercipta adanya otonomi, dimaksudkan ada suasana kemandirian dalam berpendapat dan berinisiatif dalam rangka pencapaian tujuan.
2. Fleksibilitas dimaksudkan sebagai suasana ketidakkakuan akan penggunaan waktu dan sumber-sumber untuk mencapai tujaun organisasi.
3. Menaruh kepercayaan dan terbuka, dimaksudkan sebagai perwujudan sikap pimpinan yang menaruh kepercayaan yang besar terhadap bawahan, serta adanya kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan atasan anda.
4. Simpatik dan memberi dukungan dimaksudkan sebagai adanya sikap pimpinan yang selalu memperhatikan masalah bawahan, serta adanya kesetiakawanan terhadak kelompok kerja dan adanya saling memberi bantuan.
5. Jujur dan menghargai dimaksudkan sebagai adanya tanggapan yang cukup menyenangkan terhadap kontribusi yang anda berikan kepada organisasi, serta adanya hadiah yang diberikan atas pekerjaan yang baik.
6. Adanya kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan itu ada kaitannya dengan tujuan organisasi.
7. Adanya pertumbuhan kepribadian, dimaksudkan bahwa bawahan mempunyai sikap yang tegas untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.
   1. Faktor Penghambat
8. Kurangnya rasa tanggung jawab yang terkadang tertanam kepada setiap pemimpin dalam suatu organisasi.
9. Belum ada standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan.
10. Belum adanya ganjaran atau reward
11. Kurangnya rasa persaudaraan antara pemimpin dengan bawahan dalam suatu organisasi.
12. Kurangnya semangat tim yang baik antara pemimpin dengan bawahan dalam suatu organisasi.
13. metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, dengan alasan bahwa kantor ini sangat strategis karena berada di tengah-tengah Ibukota Kabupaten, tepatnya di Kota Pangkajene.

Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, dari Juni sampai Agustus 2008 dengan tahapan, yakni:

1. Tahap persiapan, merupakan identifikasi permasalahan yang akan menjadi topik penulisan ini.
2. Tahap pelaksanaan, merupakan proses pengumpulan data melalui observasi dan wawancara/interview.
3. Tahap penyelesaian/penulisan, di mana memisahkan data-data yang penting dan menyusun dalam suatu bentuk skripsi.

Variabel yang menjadi fokus penelitian untuk diamati yaitu:

* 1. Variabel bebas, gaya kepemimpinan yang indikatornya dinilai dari gaya kepemimpinan yang terdiri atas gaya direktif, gaya konsultatif, dan gaya delegasi.
  2. Variabel tidak bebas, iklim organisasi yang diukur dari kemampuan pimpinan untuk merespon komponen-komponen iklim organisasi yang terdiri atas otonomi secara individual dalam mengeluarkan pendapat dan inisiatif, adanya kepercayaan antara pimpinan dan bawahan, adanya dukungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan, saling menghargai terhadap kontribusi yang diberikan kepada organisasi, kejelasan tujuan dan penekanan pertumbuhan kepribadian yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Berdasarkan variabel tersebut di atas, maka disain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu suatu disain atau bentuk penelitian dengan memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan dengan iklim organisasi, dengan kemampuan memimpin yaitu sangat mempengaruhi kinerja staf yang secara langsung melaksanakan berbagai kegiatan organisasi terutama dalam proses menciptakan suasana iklim organisasi yang positif dalam rangka menuju terwujudnya organisasi yang produktif di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, dengan menggunakan metode pendekatan survey.

Menurut Nazir (2002:37), bahwa populasi adalah kumpulan dari ukuran-ukuran tentang sesuatu yang ingin kita buat informasi. Populasi adalah berkenaan dengan data, bukan dengan orangnya ataupun bendanya.

Jadi, populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang sebanyak 158 orang.

Menurut Nazir (2002:51), mengemuka-kan bahwa sampel adalah suatu bagian yang akan diteliti dan dianggap mengambarkan populasinya Teknik pengambilan sampel yang akan dilakukan adalah *purposive sampling*.

Sedangkan Arikunto (2001:74), bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada tujuan tertentu, teknik ini digunakan karena keterbatasan waktu, dana, maupun tenaga yang digunakan.

Selanjutnya Nana Sudjana (2001:72), bahwa dalam pengambilan sampel minimal 30 objek dan terhadap populasi kurang dari 1000 bisa diambil antara 20-50 persen dari populasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah 32 orang dengan pertimbangan bahwa sampel tersebut dapat memberikan informasi sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk memperoleh data yang lebih akurat, sehingga relevan dengan objek penelitian, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yakni:

1. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung kepada objek penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan iklim organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.
2. Interview, yaitu teknik pengumpulan data dengan wawancara langsung dengan informan kunci yang erat kaitannya dengan masalah yang diteliti.
3. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada para responden sesuai dengan objek penelitian.
4. Studi kepustakaan, yaitu suatu kegiatan membaca dan mengumpulkan literatur yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Dalam proses penelitian ini, penulis menganalisis data secara kualitatif guna memberi gambaran tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan iklim organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya disertai dengan dukungan tabel frekuensi dan persentase.

1. Hasil Penelitian

Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang sebagai unit pelaksana pelayanan administrasi pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan telah memberikan kinerja yang semaksimal mungkin agar pelayanan dapat berjalan efektif dan efisien. Salah satu kondisi terciptanya pelayanan yang efektif dan efisien adalah suasana kerja yang membuat pegawai merasa termotivasi untuk bekerja seperti dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan psikologis dan sosial pegawai.

Sejalan dengan tuntutan pemberian pelayanan prima terhadap yang membutuhkan oleh organisasi publik, maka yang menjadi penentu keberhasilan dari pelayanan tersebut bukan semata-mata tuntutan kinerja pegawai yang positif, akan tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah diperlukan pemimpin yang mampu menciptakan atau dapat merespon komponen iklim kerja yang berkembang dalam suatu organisasi.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang berlaku di lingkungan Sekretariat Daerah serta hubungan antara kemampuan pemimpin dalam merespon setiap komponen iklim organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi, maka akan diuraikan dalam pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

* + 1. **Gaya Kepemimpinan yang Berlaku di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap**

Sebagaimana diketahui bahwa gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Dengan demikian dapat diartikan secara sederhana bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Dalam suatu organisasi, seorang pemimpin perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dengan cara mencoba menerapkan gaya kepemimpinan apa yang cocok. Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau usaha seseorang untuk menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi agar kedudukannya semakin kuat.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang berlaku di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap, peneliti terlebih dahulu menetapkan standar yang menjadi tolak ukur dalam penerapan gaya kemimpinan, yaitu:

* 1. Persepsi pimpinan terhadap bawahan, dan
  2. Nilai yang dianut oleh seorang pemimpin dalam menjalankan roda organisasi.

Dari standar yang merupakan alat ukur mengukur gaya kepemimpinan yang berlaku di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap, ternyata gaya kepemimpinan delegasi dalam praktek penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan jarang diterapkan bahkan responden yang terdiri dari staf Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap tidak pernah menemukan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan delegasi dengan iklim organisasi dinyatakan tidak pernah ada dalam penelitian ini. Untuk jelasnya peneliti akan menguraikan satu persatu tentang gaya kepemimpinan yang berlaku serta seberapa jauh hubungan antara gaya kepemimpinan dengan iklim organisasi yang dilihat dari bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam merespon setiap komponen iklim organisasi.

* + 1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan direktif, peneliti mengukur dengan menanyakan kepada responden perilaku pimpinan dalam menjelaskan tugas-tugas organisasi, perilaku pimpinan dalam menggunakan instruksi atau komunikasi satu arah, perilaku pimpinan dalam memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, sebagamana terlihat dalam hasil olahan data di mana perilaku pimpinan direktif dalam menjelaskan tugas-tugas organisasi sangat diperhatikan, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yaitu 18 orang (56,25%) memberi jawaban sangat diperhatikan, 11 orang (34,38%) memberi jawaban diperhatikan, 3 orang (9,38%) memberi jawaban kurang diperhatikan, sedangkan tidak ada responden yang memberi jawaban tidak diperhatikan. Kondisi seperti tersebut dikarenakan seorang pimpinan yang bergaya direktif beranggapan bahwa dirinya sebagai sumber dari segalanya, dan menganggap bawahan tidak mempunyai pengetahuan yang cukup tentang tugas-tugas organisasi, bawahan tidak diberi kebebasan untuk bertindak dan berkreasi semua ide-ide harus berasal dan berpusat pada pimpinan.

Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan yang berkaitan dengan tujuan organisasi serta pimpinan di staf Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap menerapkan gaya kepemimpinan direktif dalam menjelaskan tugas-tugas organisasi. Untuk mengetahui perilaku pimpinan dalam memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, dapat diketahui pada hasil olahan data di mana pimpinan direktif dalam memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerja-kannya selalu dan sering dilakukan, sebagaimana terdapat 11 orang (34,38%) responden memberi jawaban selalu diberitahukan, 11 orang (34,38%) responden memberi jawaban diberitahukan, 6 orang (18,75%) responden memberi jawaban kurang diberitahukan, sedangkan yang memberi jawaban tidak diberitahukan hanya 4 orang (12,50%). Kondisi ini disebabkan pimpinan direktif menganggap bawahan belum terlalu cakap untuk melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi, sehingga selalu dia paling berperan untuk mencapai tujuan organisasi, semua yang dikerjakan bawahan harus bersumber pada pimpinan, terutama jika ada pegawai baru yang belum tentu terlalu mengetahui seluk beluk pekerjaan pada jabatan baru.

* + 1. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan konsultatif, peneliti mengukur dengan menanyakan kepada responden tentang perilaku pimpinan dalam pemberian bimbingan, motivasi dan nasehat, sehingga bawahan berminat untuk bekerja, perilaku pimpinan dalam berkomunikasi dua arah yang menimbulkan keakraban keduanya (bersahabat), perilaku pimpinan dalam pemberian hadiah untuk menambah semangat kerja serta menekankan hubungan antar pribadi kepada bawahan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada hasil olahan data di mana perhatian pimpinan dalam menarik minat pegawai begitu besar, di mana terdapat 8 orang (25,00%) responden memberi jawaban selalu ditunjukkan hal-hal ang dapat menarik minat pegawai, 13 orang (40,63%) responden memberi jawaban sering, 4 orang (12,50%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 7 orang (21,88%) responden memberi jawaban tidak pernah diberikan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai.

Kondisi seperti ini juga disebabkan karena pimpinan yang bergaya konsultatif lebih menonjolkan interaksi di antara sesama anggota organisasi, pimpinan lebih banyak berfungsi sebgai tempat konsultatif, membimbing dan mengarahkan serta memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih giat dalam pencapai tujuan.

Selanjutnya, untuk mengetahui perilaku pimpinan yang mempunyai sifat bersahabat terhadap pegawai dapat dilihat bahwa perilaku pimpinan yang mempunyai sifat bersahabat kepada pegawai selalu atau sering diperlihatkan, di mana terdapat 17 orang (53,13%) responden memberi jawaban selalu mempunyai sifat bersahabat kepada pegawai, 10 orang (31,25%) responden memberi jawaban sering, 4 orang (12,50%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 1 orang (3,13%) responden memberi jawaban tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa perilaku pimpinan yang menunjukkan sifat bersahabat kepada bawahan sangat tinggi dan menurut teori, pimpinan yang mempunyai sifat bersahabat adalah pimpinan yang bergaya konsultatif. Dengan demikian dapat dikatakan pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap menunjukkan sifat-sifat bersahabat pada saat menerapkan gaya konsultatif, hal ini tampak dalam memberi keluasan dalam penggunaan barang-barang inventaris, keprihatinan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh bawahan.

* + 1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, peneliti mengukur dengan menanyakan kepada responden tentang perilaku pimpinan untuk bersama-sama merumuskan tujuan, perilaku pimpinan untuk bersama bawahan dalam menyusun tugas-tugas bawahan, perilaku pimpinan dalam memberi kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah-masalah organisasi dengan pimpinan, sebagaimana digambarkan dalam hasil olahan data bahwa perilaku pimpinan partisipatif untuk bersama-sama bawahan dalam merumuskan tujuan organisasi adalah sangat tinggi. Hal ini dilihat ada 10 orang (31,25%) responden memberi jawaban selalu, 18 orang (56,25%) responden memberi jawaban sering, 3 orang (9,38%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 1 orang (3,13%) responden yang memberi jawaban tidak pernah pimpinan bersama-sama bawahan dalam merumuskan tujuan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap.

Tingginya partisipasi pimpinan dalam melibatkan bawahan untuk merumuskan tujuan organisasi adalah karena pimpinan yang bergaya partisipatif cenderung memberi kepercayaan kepada kemampuan staf dalam penyelesaian tugas-tugas sebagai tanggung jawab mereka. Pimpinan yang bergaya partisipatif ini lebih banyak memberi kebebasan bawahan untuk mengeluarkan aspirasi dan aktivitasnya.

* + 1. Gaya Kepemimpinan Delegasi

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan delegasi, peneliti mengukur dengan menanyakan kepada responden tentang perilaku pimpinan dalam mengembangkan inisiatif bawahan, perilaku pimpinan dalam mengurangi interaksi dan kontroling, perilaku pimpinan dalam pengambilan keputusan didelegasi secara penuh kepada bawahan, sebagaimana dalam hasil olahan data ditunjukkan bahwa perilaku pimpinan dalam mendorong kemampuan pegawai dalam berinisiatif sangat rendah, di mana sebagian besar responden memberi jawaban jarang sekali pimpinan memberi dorongan, yaitu terdapat 3 orang (9,38%) responden memberi jawaban selalu, 5 orang (15,63%) responden memberi jawaban sering, 17 orang (53,13%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan yang memberi jawaban tidak pernah yaitu terdapat 7 orang atau 21,88%. Kondisi ini disebabkan karena pada pada dasarnya pimpinan lebih menonjolkan sifat ketergantungan bawahan pada pimpinan, terutama menyangkut kebijakan-kebijakan yang strategis, di mana pimpinan merupakan sumber segala-galanya juga di antara pegawai yang menjawab tidak pernah pimpinan mendorong kemampuan pegawai dalam berinisiatif tersebut juga sudah tidak sejalan dengan pimpinan, sehingga pimpinan enggan untuk memperhatikan bawahan yang tidak menunjukkan rasa simpatik kepadanya.

Selanjutnya, untuk mengetahui perilaku pimpinan untuk memberikan delegasi kepada pegawai dalam pengambilan keputusan, dapat diketahui dari hasil olahan data bahwa sebagian besar responden menjawab tidak pernah pimpinan mendelegasikan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan, di mana terdapat 14 orang (43,75%) responden menjawab jarang sekali, 18 orang (56,25%) responden memberi jawaban tidak pernah, sedangkan tidak ada responden yang memberi jawaban selalu dan sering pimpinan mendelegasikan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena selain pimpinan kurang mempercayai kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yagn menjadi tanggungjawabnya termasuk dalam pengambilan keputusan, juga karena ada kebijakan-kebijakan tertentu seperti otoritas keuangan dan kepegawaian yang sarat dengan kepentingan, sehingga pimpinan mempunyai pertimbangan tertentu untuk tidak mendelegasikannya.

* + 1. **Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Iklim Organisasi**

Untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara gaya kepemimpinan dengan iklim organisasi, maka peneliti menanyakan kepada responden bagaimana hubungan setiap gaya kepemimpinan yang berlaku pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap dengan komponen iklim organisasi, adapun komponen iklim organisasi adalah:

1. Otonomi secara individual yang berarti kebebasan individu-individu untuk berinisiatif dan mengeluarkan pendapat.
2. Menaruh kepercayaan yang berarti pimpinan menaruh kepercayaan .
3. Adanya dukungan yang berarti pimpinan dan bawahan saling memberi dukungan dan adanya kesetiakawanan terhadap kelompok kerja untuk saling memberi bantuan.
4. Saling menghargai yang berarti adanya tanggapan yang cukup menyenangkan dari pimpinan terhadap kontribusi bawahan terhadap organisasi serta adanya hadiah yang diberikan terhadap pekerjaan yang baik.
5. Kejelasan tujuan yang berarti adanya kemampuan para bawahan untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta mengetahui bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan erat dengan tujuan organisasi.
6. Pertumbuhan Kepribadian yaitu dimaksudkan sebagai penekanan pada setiap pegawai yang melakukan pekerjaan agar selalu berorientasi pada tujuan organisasi, sehingga tujuan organisasi tertanam pada kepribadian setiap pegawai.
   * 1. **Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Iklim Organisasi**

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan iklim organisasi, peneliti mempertanyakan kepada responden tentang bagaimana perilaku gaya kepemimpinan direktif dalam:

* 1. Mengakomodasi perbedaan pendapat dengan bawahan untuk kepentingan organisasi.
  2. Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bersama-sama dalam mendiskusikan pemecahannya,
  3. Memberikan dukungan terhadap bawahan dalam mengembangkan kreatif dan aktivitasnya.
  4. Memberikan memberikan motivasi dan hadiah kepada bawahan supaya mereka selalu bersemangat

Untuk jelasnya peneliti akan menggambarkan bahwa perilaku pimpinan direktif dalam merespon setiap perbedaan agar bawahan tidak merasa takut untuk berbeda pendapat dengan pimpinan demi kepentingan organisasi adalah sangat rendah, ini dapat dilihat dengan jawaban responden bahwa pimpinan selalu atau sering merespon setiap perbedaan hanya 7 orang (21,88%), 11 orang (34,38%) memberi jawaban jarang sekali, sedangkan yang memberi jawaban tidak pernah yaitu 14 orang (43,75%).

Dari jawaban responden tersebut di atas, sudah sesuai dengan teori di mana pimpinan yang bergaya direktif menutup peluang bawahan untuk berkreasi dan bertindak dan semua kegiatan terpusat pada pimpinan.

Selanjutnya untuk mengetahui perilaku pimpinan yang bergaya direktif dalam memberikan dukungan kepada bawahan untuk mengembangkan kreatif dan aktivitasnya, dapat dilihat dari jawaban responden bahwa perilaku pimpinan direktif dalam memberi dukungan kepada bawahan untuk mengembangkan kreatif dan aktivitasnya sangat rendah. Hal ini berdasarkan jawaban responden pada umumnya memberi jawaban jarang sekali, yaitu 4 orang (13,33%) responden memberi jawaban sering, 9 orang (30,00%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan 17 orang (56,67%) memberi jawaban tidak pernah, sedangkan tidak ada responden yang memberi jawaban selalu terhadap perilaku pimpinan yang bergaya direktif dalam memberikan dukungan kepada bawahan untuk mengembangkan kreatifitas dan aktivitasnya.

* + 1. **Hubungan Gaya Kepemimpinan Konsultatif dengan Iklim Organisasi**

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan konsultatif dengan iklim organisasi, peneliti mempertanyakan kepada responden tentang bagaimana perilaku gaya kepemimpinan konsultatif dalam:

* 1. Memberikan bimbingan, arahan bagaimana berinisiatif dan berpendapat dalam diskusi-diskusi yang membahas masalah yang muncul.
  2. Memberikan nasehat dan bimbingan kepada bawahan untuk menanamkan saling kepercayaan.
  3. Memberikan bimbingan arahan dan hadiah kepada para pegawai supaya mereka selalu bersemangat kerja.
  4. Menjelaskan kepada pegawai bahwa setiap aktivitasnya dalam organisasi ada kaitannya dengan tujuan organisasi.
  5. Memberikan arahan dan bimbingan dalam rangka menciptakan pertumbuhan kepribadian pegawai yang berorientasi pada tujuan.

Untuk jelasnya dapat dilihat hasil olahan data yang menunjukkan bahwa pendapat responden tentang perilaku pimpinan yang merespon setiap inisiatif dan pendapat bawahan dalam diskusi yang sebelumnya dikonsultasikan dahulu dengan pimpinan, yaitu terdapat 17 orang (53,13%) responden memberi jawaban selalu, 9 orang (28,13%) responden memberi jawaban sering, 4 orang (12,50%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 2 orang (6,25%) yang memberi jawaban tidak pernah pimpinan merespon inisiatif dan pendapat bawahan dalam diskusi yang sebelumnya dikonsultasikan dahulu dengan pimpinan.

Selanjutnya untuk mengetahui perilaku pimpinan yang bergaya konsultatif dalam memberikan motivasi dan hadiah kepada bawahan supaya mereka selalu bersemangat kerja, dapat diketahui bahwa perilaku pimpinan yang bergaya konsultatif dalam memberikan motivasi dan hadiah agar selalu bersemangat kerja cukup tinggi yaitu ada 3 orang (9,38%) responden memberi jawaban selalu, 18 orang (56,25%) responden memberi jawaban sering, 9 orang (28,13%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 2 orang (6,25%) responden memberi jawaban tidak pernah. Hal tersebut menandakan bahwa pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap yang bergaya konsultatif sangat memperhatikan bawahannya yang berprestasi dengan memberikan hadiah berupa peningkatan karer juga penghargaan dalam bentuk pujian.

* + 1. **Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Iklim Organisasi**

Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, perilaku gaya kepemimpinan partisipatif dalam merespon komponen iklim organisasi yakni otonomi secara individual dalam berinisiatif dan berpendapat cukup tinggi. Hal tersebut dapat diketahui dari tingkat kepercayaan terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas sehari-hari cukup tinggi diterapkan seorang pimpinan pada saat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, di mana terdapat 4 orang (12,50%) responden memberi jawaban selalu, 22 orang (68,75%) responden memberi jawaban sering, 5 orang (16,63%) responden memberi jawaban jarang sekali, dan hanya 1 orang (3,13%) responden yang memberi jawaban tidak pernah. Kondisi seperti ini sudah sesuai dengan perilaku pemimpin yang bergaya partisipatif, di mana pimpinan sangat mempercayai kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas sebagai tanggung jawab.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi

Dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan dengan iklim organisasi, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut di antaranya, yaitu:

* 1. **Faktor Penunjang**
     1. Dalam organisasi tercipta adanya otonomi, dimaksudkan ada suasana kemandirian dalam berpendapat dan berinisiatif dalam rangka pencapaian tujuan.
     2. Fleksibilitas dimaksudkan sebagai suasana ketidakkakuan akan penggunaan waktu dan sumber-sumber untuk mencapai tujaun organisasi.
     3. Menaruh kepercayaan dan terbuka, dimaksudkan sebagai perwujudan sikap pimpinan yang menaruh kepercayaan yang besar terhadap bawahan, serta adanya kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan atasan anda.
     4. Simpatik dan memberi dukungan dimaksudkan sebagai adanya sikap pimpinan yang selalu memperhatikan masalah bawahan, serta adanya kesetiakawanan terhadak kelompok kerja dan adanya saling memberi bantuan.
     5. Jujur dan menghargai dimaksudkan sebagai adanya tanggapan yang cukup menyenangkan terhadap kontribusi yang anda berikan kepada organisasi, serta adanya hadiah yang diberikan atas pekerjaan yang baik.
     6. Adanya kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan itu ada kaitannya dengan tujuan organisasi.
     7. Adanya pertumbuhan kepribadian, dimaksudkan bahwa bawahan mempunyai sikap yang tegas untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

Berdasarkan faktor penunjang di atas, sudah sesuai dengan pendapat responden dalam kuesioner bahwa perilaku pimpinan tentang kemandirian, kepercayaan, rasa simpatik, jujur, dan adanya kejelasan tugas, serta adanya pertumbuhan kepribadian pimpinan terhadap bawahan adalah sangat menunjang, di mana terdapat 18 (56,25%) responden memberi jawaban sangat menunjang, 10 orang (31,25%) responden memberi jawaban menunjang, 4 orang (12,50%) responden memberi jawaban kurang menunjang, sedangkan yang memberi jawaban tidak menunjang tidak ada.

* 1. **Faktor Penghambat**
     1. Kurangnya rasa tanggung jawab yang terkadang tertanam kepada setiap pemimpin dalam suatu organisasi.
     2. Belum ada standar atau harapan tentang kualitas pekerja
     3. Belum adanya ganjaran atau reward
     4. Kurangnya rasa persaudaraan antara pemimpin dengan bawahan dalam suatu organisasi.

Dari beberapa faktor penghambat tersebut di atas, sudah sesuai dengan jawaban responden dalam kuesioner bahwa perilaku pimpinan tentang kurangnya rasa tanggung jawab, belum adanya standar kualitas, belum adanya ganjaran dan kurangnya rasa persaudaraan pimpinan dengan bawahan pimpinan terhadap bawahan adalah sangat menghambat, di mana terdapat 17 (53,13%) responden memberi jawaban sangat menghambat, 15 orang (46,88%) responden memberi jawaban menghambat, sedangkan tidak ada responden yang memberi jawaban kurang menghambat dan tidak menghambat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan yang tidak mempunyai rasa tanggung jawab, belum adanya standar kualitas, belum adanya ganjaran dan kurangnya rasa persaudaraan pimpinan dengan bawahan pimpinan terhadap bawahan, akan mengambat lancarnya proses tujuan organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidrap.

1. penutup

Akhirnya peneliti menarik suatu simpulan bahwa gaya kepemimpinan yang berlaku di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, ada tiga yaitu:

* 1. Gaya kepemimpinan direktif.
  2. Gaya kepemimpinan konsultatif.
  3. Gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan yang terdiri atas indikator gaya direktif, konsultatif dan partisipatif dengan iklim organisasi yang terdiri atas indikator otonomi secara individu, menaruh kepercayaan, adanya dukungan, saling menghargai, kejelasan tujuan dan pertumbuhan kepribadian, serta perilaku pimpinan direktif dalam menjelaskan tugas-tugas organisasi sudah mencapai 80% diperhatikan oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan konsultatif dengan iklim organisasi dengan memberikan bimbingan, arahan bagaimana berinisiatif dan berpendapat dalam diskusi-diskusi yang membahas masalah yang muncul, memberikan nasehat dan bimbingan kepada bawahan untuk menanamkan saling kepercayaan, memberikan bimbingan arahan dan hadiah kepada para pegawai supaya mereka selalu bersemangat kerja, menjelaskan kepada pegawai bahwa setiap aktivitasnya dalam organisasi, serta memberikan arahan dan bimbingan dalam rangka menciptakan pertumbuhan kepribadian pegawai yang berorientasi pada tujuan, berdasarkan jawaban responden sudah mencapai 80%.

Gaya kepemimpinan partisipatif dalam merespon komponen iklim organisasi yakni otonomi secara individual dalam berinisiatif, responden memberi jawaban cukup tinggi yaitu mencapai 80%, dan sudah sesuai dengan perilaku pemimpin yang bergaya partisipatif, di mana pimpinan sangat mempercayai kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas sebagai tanggung jawab.

Namun, dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut di atas, masih menemui beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yaitu adanya faktor penunjang, antara lain; 1) adanya suasana kemandirian dalam berpendapat, 2) fleksibilitas dimaksudkan sebagai suasana ketidakkakuan akan penggunaan waktu dan sumber-sumber untuk mencapai tujaun organisasi, 3) menaruh kepercayaan dan terbuka, 4) adanya kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan atasan, 5) simpatik dan memberi dukungan, 6) adanya kesetiakawanan terhadak kelompok kerja dan saling memberi bantuan, 7) jujur dan menghargai, 8) serta adanya pertumbuhan kepribadian.

Di samping faktor-faktor penunjang tersebut di atas, terdapat pula faktor penghambat, antara lain; 1) kurangnya rasa tanggung jawab yang terkadang tertanam kepada setiap pemimpin dalam suatu organisasi, 2) belum ada standar atau harapan tentang kualitas pekerja, 3) belum adanya ganjaran atau reward, 4) serta kurangnya rasa persaudaraan antara pemimpin dengan bawahan dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta.

Dharma, Agus, 2004, *Kepemimpinan yang efektif bagi para* manajer. Sinar Baru, Bandung.

Dwiyanto, Agus. 2005. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fisipol Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Mandar Maju. Bandung.

Kartono, Kartini, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*.Rajawali Pers, Jakarta.

Lateiner, Alfred, (2004). *Teknik Memimpin Pegawai Dalam Pekerjaan*. Jakarta. Aksara Baru.

Moh. Nazir. 2002. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Pamudji. S. 2005. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bina Aksara, Jakarta.

Robbins, P. Stephen, 2000. *Prilaku Organisasi*, *Jilid 1 (terjemahan)*, Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2001. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.

Sudjana, Nana. 2001. *Tuntunan Penyusunan Kerja Ilmiah*. Sinar Baru, Bandung.

Sugandha, Dann. 2006. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*. Sinar Baru, Bandung.

Suradinata, Ermaya, 2005. *Psikologi Kepegawaian dan Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja*. Ramadan, Bandung.

Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Winardi. 2005*. Perilaku Organisasi (Organization Behavior),* Transito, Bandung.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.