



Gaya Kepemimpinan *Path Goal Theory* Dan Produktivitas Pamong Desa

Siti Nur Azizah

Program Studi S1 Manajemen, STIE Putra Bangsa, Indonesia

Email : sitnuraziz@yahoo.com

Doi : https://doi.org/10.37339/jurnal_e-bis.v5i1.460

Diterbitkan oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen

Info Artikel

Diterima :
2021-02-24

Diperbaiki :
2021-03-15

Disetujui :
2021-03-15

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *path goal* terhadap produktivitas pamong desa. Metode penelitian deskriptif kuantitatif digunakan untuk menjelaskan fenomena dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan produktivitas. 100 sampel dari staf desa di Kebumen, Jawa Tengah Indonesia mengisi kuesioner yang dipilih secara acak dan data diolah dengan menggunakan SPSS 25. Uji hipotesis dan korelasi dilakukan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki pengaruh signifikan yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas aparatur desa. Sedangkan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap produktivitas aparatur desa. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dapat diaplikasikan sebagai model kepemimpinan untuk meningkatkan produktivitas pamong desa

Kata Kunci: gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, produktivitas perangkat desa

ABSTRACT

Aim of this research to examine the effect of path goal leadership styles on village officials productivity. Quantitative descriptive research methods are used to explain phenomena and analyze the influence of leadership style and productivity. 100 samples from village staff in Kebumen District, Central Java Indonesia filled out randomly selected questionnaires and the data were processed using SPSS 25. Hypothesis and correlation tests were carried out and the results showed that achievement-oriented leadership styles of path-goal theory has a significant effect that can be used to increase the productivity of the village officials. Meanwhile, the directive leadership style, supportive leadership style and participative leadership style did not affect the productivity of the village officials. The results of this study concluded that an achievement-oriented leadership style can be applied as a leadership model to increase the productivity of the village officials

Keywords: write down 3-5 keywords related to the content of the paper

1. PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan adalah sumber perhatian utama bagi manajer di organisasi manapun. Ini dianggap sebagai perbedaan antara organisasi yang sangat sukses dan yang paling tidak sukses (Fournier *et al.*, 2011; Shah *et al.*, 2011; Dasgupta, 2013). Desa merupakan organisasi terkecil dengan struktur yang unik, terdiri atas kepala desa dan perangkat desa. Penelitian tentang produktivitas aparatur desa belum banyak dilakukan khususnya di Indonesia. Pemerintah Indonesia mendorong pembangunan di daerah pedesaan. Banyak program seperti “Dana Desa”, “Progam Keluarga Harapan” dll memainkan peran penting dalam sektor pembangunan pedesaan. Indonesia sebagai negara berkembang memiliki desa sebagai struktur pemerintahan terkecil. Desa merepresentasikan berjalan atau tidaknya pemerintahan. Keberhasilan pembangunan desa ditunjukkan dengan tata kelola desa yang baik.

Saat ini di Indonesia melalui Peraturan Pemerintah, desa mendapatkan dana mandiri dari pemerintah yang dikelola melalui dana desa. Peraturan Presiden baru ini menjadi tantangan bagi perangkat desa untuk mengelola dana agar desa dapat lebih meningkatkan kemajuannya melalui pengalokasian dana yang sesuai dengan potensi desa. Untuk mencapai maksud dan tujuan yang diinginkan, efisiensi pamong desa harus diperhatikan. Kualitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam mewujudkan semua program untuk mendorong pembangunan di pedesaan. Bagaimana meningkatkan produktivitas pegawai pada dasarnya berasal dari gaya kepemimpinan yang memotivasi pamong desa. Perlu digali faktor-faktor yang memiliki implikasi yang cenderung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai desa, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala desa.

Indonesia sebagai negara berkembang memiliki desa sebagai struktur pemerintahan terkecil. Desa merepresentasikan berjalannya sebuah pemerintahan. Tata kelola yang baik menentukan sukses tidaknya pembangunan desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa mendefinisikan desa sebagai sebuah entity masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asli, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa ideal menurut Undang Undang Desa adalah desa yang kuat, maju, mandiri dan demokratis. Salah satu tujuannya merealisasikan penyelenggaraan, pengembangan dan pemberdayaan masyarakat desa. Sedangkan perhatian utama pemberdayaan masyarakat desa adalah menjadikan masyarakat desa sebagai subjek pembangunan dan desa sebagai subjek hukum. Makna subyek hukum adalah masyarakat desa memiliki kewenangan untuk menggunakan keuangan dan kekayaan desa. Kepemimpinan yang baik menentukan keberhasilan organisasi desa. Dari berbagai teori kepemimpinan dalam penelitian ini akan dikaji teori jalur tujuan gaya kepemimpinan yang berakar pada teori harapan.

Path-goal leadership menegaskan penerapan kontingen dari memilih salah satu atau lebih dari gaya kepemimpinan yang direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi pada prestasi, yang berimbas pada peningkatan produktivitas bawahan (House dan Mitchell, 1974). Gaya kepemimpinan ini membutuhkan keahlian seorang pemimpin untuk menyesuaikan kondisi bawahan agar termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan ini

masih jarang diteliti dalam konteks pelayanan publik, khususnya pamong desa.

Penelitian Juroslav (2013) hanya menemukan gaya kepemimpinan direktif yang mempengaruhi produktivitas karyawan bank, sedangkan Asamani et al. (2016) penelitian menemukan hanya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang mempengaruhi produktivitas perawat. Namun penelitian Silverthone (2012) menyatakan bahwa teori jalur tujuan mempengaruhi produktivitas pekerja manufaktur. Penelitian ini akan mengisi gap penelitian dengan menyelidiki apakah teori path goal memengaruhi produktivitas pamong desa

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Path Goal Theory

Evans (1970) mengembangkan teori jalur-tujuan dan dimodifikasi oleh House (1971), mengidentifikasi gaya pemimpin yang bisa dipraktikkan sebagai alat untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan. Gagasan dari teori ini adalah bahwa motivasi memainkan peran penting bagaimana supervisor dan bawahan berinteraksi dan, berdasarkan interaksi tersebut, kesuksesan dapat dicapai. Teori jalan-tujuan, menurut House (1971), menyajikan dua proposisi dasar. Pertama, salah satu fungsi strategis pemimpin adalah untuk meningkatkan keadaan psikologis bawahan yang menghasilkan motivasi untuk melakukan atau kepuasan dengan pekerjaan (House, 1971). Dengan kata lain, pemimpin perlu menjadi menyadari langkah-langkah yang diperlukan untuk pada gilirannya akan meningkatkan motivasi intrinsik bawahan. Kedua, menegaskan bahwa perilaku pemimpin situasional tertentu akan mencapai fungsi motivasi. Teori jalur-tujuan mengakui empat kepemimpinan perilaku untuk meningkatkan motivasi bawahan. Empat gaya kepemimpinan jalur-tujuan yang berfungsi untuk memberikan struktur dan penghargaan kepada bawahan adalah direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi (House dan Mitchell, 1974; Indvik, 1987).

Pemimpin direktif mengklarifikasi harapan dan memberikan panduan untuk mencapai harapan yang diinginkan berdasarkan standar kinerja dan aturan organisasi (House & Mitchell, 1974). Gaya direktif sesuai dengan bawahan yang baru dipekerjakan atau tidak berpengalaman dan dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera (Negron, 2008). Gaya direktif dapat dianggap agresif, mengontrol, deskriptif, dan terstruktur dengan mendikte apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya. Penelitian menunjukkan bahwa gaya direktif secara positif terkait dengan harapan dan kepuasan bawahan untuk bawahan yang dipekerjakan untuk melakukan tugas yang ambigu dan tidak terstruktur;

Pemimpin yang suportif berperilaku responsif, sehingga menciptakan iklim yang bersahabat, dan secara verbal mengakui pencapaian bawahan dalam modus yang menguntungkan (House & Mitchell, 1974). Pemimpin yang suportif menunjukkan rasa hormat kepada bawahan, memperlakukan semua orang sama, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan (House, 1971). Menurut Reardon, Reardon, dan Rowe (1998), pemimpin yang mendukung belajar dengan mengamati hasil dan bagaimana orang lain bereaksi terhadap keputusan mereka. Gaya suportif cocok ketika bawahan menunjukkan kurangnya kepercayaan diri pada kemampuan menyelesaikan tugas dan sedikit motivasi

Pemimpin partisipatif mengambil perilaku konsultatif, seperti meminta bawahan untuk saran sebelum membuat keputusan akhir, meskipun, mereka mempertahankan otoritas keputusan akhir (House & Mitchell, 1974). Pemimpin partisipatif berbagi tanggung jawab

dengan bawahan dengan melibatkan mereka dalam tahap perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan (Negron, 2008). Pekerja yang termotivasi menjadi mandiri dan menghasilkan tim kreatif, sehingga menghadirkan tim kohesif yang lebih besar dan kepemilikan di antara peserta (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996). Gaya partisipatif sesuai ketika bawahan menunjukkan kurangnya penilaian atau ketika prosedur belum diikuti.

Pemimpin berorientasi prestasi melakukan penetapan tujuan yang menantang, menuntut bawahan berkinerja tinggi, secara terus-menerus menetapkan peningkatan kinerja serta menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi bahwa bawahan akan memikul tanggung jawab, serta menuntut bawahan mengerahkan upaya dan mencapai tujuan yang menantang (House dan Mitchell, 1974). Negron (2008) menyatakan bahwa gaya yang berorientasi pada prestasi cocok untuk tugas yang tidak jelas dan bawahan yang mungkin membutuhkan pendorong moral untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam kemampuan untuk mencapai tujuan yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan Agbudin et al., (2015) menunjukkan setiap perbedaan budaya sesuai teori budaya nasional Hofstede memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Kesimpulan penelitian tersebut adalah terdapat hubungan yang signifikan antara budaya dan preferensi gaya kepemimpinan. Mereka yang berada di jarak daya rendah budaya lebih suka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Ditemukan juga bahwa orang-orang dalam budaya penghindaran ketidakpastian tinggi secara signifikan terkait dengan direktif, mendukung dan gaya kepemimpinan partisipatif. Akhirnya, juga ditemukan bahwa orang-orang dalam budaya kolektivisme secara signifikan terkait dengan gaya mendukung, partisipatif dan berorientasi prestasi

2.2. Produktivitas dan *Path Goal Theory*

Keberhasilan sebuah organisasi dipengaruhi oleh produktivitas karyawan sehingga menjadi perhatian para pemimpin organisasi (Asamani, et al., 2016). Benardin dan Russel (1998) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan adalah bentuk hasil keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode waktu tertentu. Hal itu berarti bahwa produktivitas anggota organisasi identik dengan hasil upaya dalam menjalankan tugasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, dikatakan tidak atau kurang sukses. Secara umum sering dinyatakan produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi, produktivitas menunjukkan adanya efisiensi yang diukur dengan rasio output dan input (Kahn dan Katz, 1952).

Produktivitas didefinisikan sebagai ukuran kinerja yang mencakup efisiensi dan efektivitas (Bhatti dan Qureshi, 2007). Produktivitas karyawan oleh Silverthorne (2000) didefinisikan sebagai ukuran output seperti tingkat absensi, kualitas pekerjaan, tingkat turnover, jumlah keluhan, unit yang diproduksi, dan keseluruhan profitabilitas. Selanjutnya, produktivitas karyawan dihitung oleh Istat (dalam Sabatini, 2006) sebagai nilai tambah perusahaan per karyawan di perusahaan kecil dan menengah atau small and medium enterprises (dari 1 sampai 99 karyawan).

Produktivitas berbeda dengan produksi. Hal ini ditegaskan oleh Wainai (1992) sebagai berikut: The term 'production' and 'productivity' need to be differentiated. Production refers to

output generated by the enterprise, without consideration of amount of resources used. Productivity on the other hand relates the output generated to input used. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa arti produktivitas berbeda dengan produksi yang hanya menelaah factor output. Produktivitas mengacu kepada suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. (Wainai, 1992; Putti, 1985; Matthias Aroef, 1986; Mutis & Caspersz, 1994).

Selanjutnya menurut Dewan Produktivitas Kerja Nasional Republik Indonesia tahun 1983, produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan, mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja sangat berkaitan antara lain dengan satuan waktu, teknologi, proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan) maupun disiplin kerja. Pengertian sikap akan mendorong orang menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka, serta kritis didalam mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Karakteristik kunci profil karyawan yang produktif lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dan dapat bergaul dengan efektif

Bawahan sebagai tenaga kerja adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas suatu organisasi sebagai penggerak roda produksi. Secara umum, produktivitas menandakan pengukuran seberapa baik suatu entitas individu menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan output dari input (Attar, Gupta, dan Desai, 2012). Definisi lain produktivitas dari tenaga kerja ditunjukkan sebagai rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan per total tenaga kerja yang jam manusia (man hours), yaitu jam kerja dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tenaga kerja bisa dinyatakan telah bekerja dengan produktif jika ia telah menunjukkan output kerja yang paling tidak telah mencapai suatu ketentuan minimal. Ketentuan ini didasarkan atas besarnya keluaran yang dihasilkan normal dan diselesaikan dalam jangka waktu yang layak (Wignjosoebroto dalam Silastuti, 2006).

Produktivitas karyawan akan ditentukan oleh usia dari pekerja, pada umumnya semakin tua akan menurun produktivitasnya (Dalen, Henkens, dan Schippers, 2010). Namun pada sisi lain terdapat faktor pengalaman, yang memungkinkan usia tua menjadikan karyawan lebih produktif. Lebih lanjut karyawan yang berpengalaman lebih stabil, lebih matang dan memiliki pandangan hidup yang lebih seimbang sehingga tidak mudah mengalami tekanan (stres) dan ketidakberdayaan dalam pekerjaan.

Stereotip tentang kualitas pekerja (hard dan soft) mendasari persepsi dari produktivitas. Hard quality meliputi fleksibilitas, kapasitas fisik dan mental, dan kesediaan belajar keterampilan teknologi baru, sedangkan soft quality meliputi komitmen, reliabilitas, dan keterampilan sosial. Hard quality berkaitan kompetensi inti yang harus dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Faktor-faktor yang memengaruhi hard quality meliputi kemampuan teknis, ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemampuan teknis merupakan kemampuan menggunakan metode dan teknik pekerjaan. Ilmu pengetahuan dan teknologi mendorong karyawan untuk melakukan perubahan yang bisa ditingkatkan oleh organisasi secara formal maupun informal. Soft quality merupakan kompetensi ini yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini menunjukkan ketrampilan mengatur diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain. Konsep soft

quality merupakan pengembangan dari kecerdasan emosi meliputi motivasi diri, pengendalian emosi serta mengatasi stres kerja.

Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai upaya baik dengan motivasi ekstrinsik berupa gaji, upah, bonus, pujian maupun motivasi intrinsik seperti kepemimpinan yang baik yang menumbuhkan kesadaran, kebiasaan baik dan kesungguhan. Pemimpin yang baik akan mampu berkomunikasi dengan karyawannya (Kuroda dan Yamamoto, 8). Komunikasi atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Karyawan yang diperlakukan secara baik akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang tinggi ditentukan oleh unjuk kerja atau prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan unjuk kerja sangat tergantung dari motivasi kerja dan proses manajemen, sedangkan motivasi kerja karyawan banyak ditentukan oleh kondisi sosial dan kebutuhan-kebutuhannya. Produktivitas merupakan ukuran seberapa baik seorang karyawan menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan output dari input (Attar, Gupta, dan Desai, 2012). Sedangkan produktivitas tenaga kerja dapat juga diartikan sebagai perbandingan jumlah output yang dihasilkan per total tenaga kerja yaitu jam manusia (man hour), yaitu jam kerja yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menunjukkan hasil kerja yang memenuhi standar minimal. Ketentuan ini didasarkan pada jumlah output yang diproduksi secara normal dan diselesaikan dalam jangka waktu yang wajar (Wignjosoebroto dalam Silastuti, 2006).

McNeese-Smith (2001) dan Loke (2001) menemukan produktivitas di antara karyawan disebabkan oleh faktor sistem dan organisasi (termasuk gaya kepemimpinan). Path goal theory menegaskan penerapan kontingen dari satu atau lebih gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan produktivitas bawahan (House dan Mitchell, 1974).

Namun, pertanyaan tentang gaya kepemimpinan manajemen mana yang secara signifikan mempengaruhi produktivitas karyawan tetap menjadi perhatian. Heryanti (2017) menyatakan produktivitas pekerja layanan publik masih rendah di Indonesia pada berbagai wilayah, kabupaten dan organisasi

Berdasarkan kajian pustaka dan latar belakang, peneliti mengajukan hipotesa:

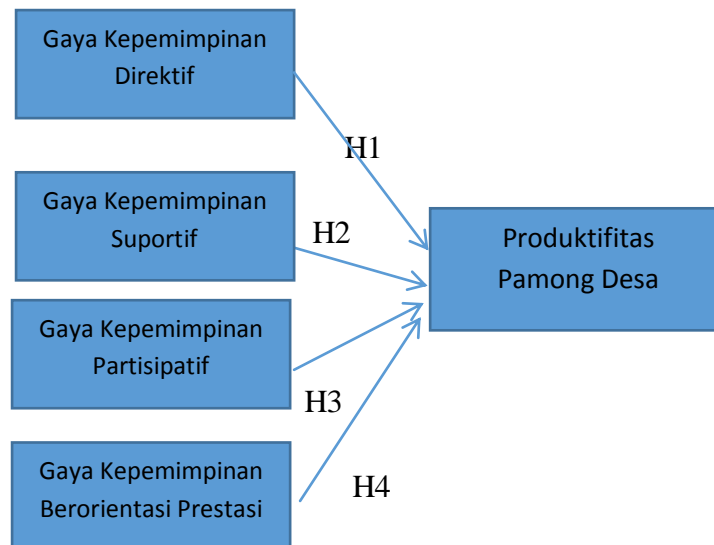
H1: Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap produktivitas Pamong Desa

H2: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap produktivitas Pamong Desa

H3: Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap produktivitas Pamong Desa

H4: Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi berpengaruh terhadap produktivitas Pamong Desa

Kerangka pemikiran dalam penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. METODE

Desain survei kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data daripamong desa tentang persepsi gaya kepemimpinan *path goal* dari kepala desa mereka meningkatkan produktivitas. Penelitian dilakukan pada 100 pamong desa di Kecamatan Kebumen Jawa Tengah yang mengembalikan kuesioner yang digunakan untuk dianalisis. Instrumen yang menggunakan skala respon 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Tingkat signifikansi 0,05 diterapkan. Kriteria *purposive* adalah lebih dari satu tahun masa jabatan pamong desa untuk lebih memahami gaya kepemimpinan Kepala Desa. Instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan untuk memperoleh jawaban dari responden.

Setelah data dari penyebaran kuesioner terkumpul, kemudian dilakukan proses skoring yaitu pemberian nilai berupa angka pada jawaban untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seorang atau digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seorang atau se kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2002). Menggunakan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi beberapa indikator yang nantinya akan dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Kuesioner *path-goal leadership* (Northouse, 2012) diadaptasi untuk menilai gaya kepemimpinan kepala desa dari perspektif pengikut mereka. Indikator gaya kepemimpinan memiliki 20 item, yang terdiri dari masing-masing gaya kepemimpinan (direktif, partisipatif,

suportif dan berorientasi berprestasi) diukur menggunakan 5 item, dengan kemungkinan skor mulai dari 5 hingga 25. Skor hingga 16 ke atas menunjukkan persepsi sedang dan skor di atas 20 menunjukkan persepsi yang tinggi terhadap suatu gaya kepemimpinan yang digunakan

Pernyataan berikut adalah untuk gaya kepemimpinan direktif(Northouse, 2012)

1. Kepala desa menginformasikan tentang hal yang diharapkan dari bawahan.
2. Kepala desa memberi tahu apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya
3. Kepala desa meminta bawahan untuk mengikuti aturan standar
4. Kepala desa menjelaskan tingkat kinerja yang diharapkan dari bawahan
5. Kepala desa memberikan penjelasan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari bawahan tentang pekerjaannya

Pernyataan item dalam gaya kepemimpinan suportif (Northouse, 2012)

1. Kepala desa memelihara komunikasi yang bersahabat dengan bawahan.
2. Kepala desa memberi pujian hal kecil yang menyenangkan
3. Kepala desa mengatakan sesuatu yang menyenangkan perasaan pribadi bawahan
4. Kepala desa membantu mengatasi masalah yang membuat bawahan tidak dapat menyelesaikan tugasnya.
5. Kepala desa berperilaku dengan memperhatikan kebutuhan pribadi bawahan.

Item pernyataan untuk gaya kepemimpinan partisipatif(Northouse, 2012)

1. Kepala desa mengkonsultasikan dengan bawahan saat menghadapi masalah
2. Kepala desa mendengarkan ide dan pendapat bawahan dengan baik
3. Kepala desa mengkonsultasikan tentang pekerjaan
4. Kepala desa meminta nasihat kepada bawahan tentang cara melaksanakan tugas
5. Kepala desa meminta nasihat kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan atas prestasi

Item pernyataan untuk gaya kepemimpinan berorientasi prestasi(Northouse, 2012)

1. Kepala desa menginformasikan hal yang diharapkan dari bawahan untuk bekerja pada tingkat terbaiknya
2. Kepala desa menargetkan kinerja yang menantang
3. Kepala desa mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kinerja bawahan
4. Kepala desa memberikan kepercayaan kepada kemampuan bawahan
5. Kepala desa menetapkan tujuan yang menantang untuk dicapai bawahan

Indikator produktivitas dikembangkan dari Sedarmayanti (2009) memuat empat item terdiri dari:

1. Cerdas dan bisa belajar dengan cepat
2. Kompeten secara profesional / teknis
3. Hubungan antara pemimpin dan anggota
4. Efisiensi kerja

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptiv

Sampel diambil 100 pamong desa di Kecamatan Kebumen, Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018:149). Metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel dengan persyaratan tertentu sesuai tujuan penelitian.

Analisis data kuesioner menunjukkan usia responden berkisar antara 25 sampai 58 tahun dengan usia rata-rata 29 tahun. Usia responden 25 tahun sampai dengan 35 tahun dan mayoritas pendidikan sebanyak 75 responden (75%) adalah SLTA, sedangkan 25% sampel adalah S1. Sejumlah 78 orang responden (78%) adalah laki-laki sementara hanya 22% perempuan (Tabel 1).

Tabel 1

Karakteristik responden

Usia	Jumlah	%	Pendidikan	Jumlah	%	Jenis Kelamin	Jumlah	%
25-30	35	35%	SLTA	75	75	Laki-laki	78	78
31-40	24	24%	S1	25	25	Perempuan	22	22
41-50	20	20 %						
51-58	21	21%						
	100			100			100	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi pamong desa terhadap gaya kepemimpinan kepala desa paling tinggi pada gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, gaya kepemimpinan suportif diikuti oleh gaya kepemimpinan direktif. Hal ini mengandung makna Kepala Desa adalah pengguna moderat dari semua gaya kepemimpinan. Jadi, kepala desa bukanlah pengguna tipikal dari gaya kepemimpinan mana pun, karena skor rata-rata dari setiap gaya kurang dari 20, setiap gaya kepemimpinan dapat diterapkan saat dan ketika situasi menuntut.

Tabel 2

Skor Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Minimal	Maksimal
Direktif	5	18
Supportif	6	24
Partisipatif	5	20

Berorientasi Prestasi	7	25
-----------------------	---	----

Sumber: Data primer diolah, 2020

4.2. Analisis Statistik

Uji reliabilitas dari kuesioner diuji dengan menggunakan koefisien alpha cronbach. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2009). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama.

Jika jawaban terhadap indikator ini acak (tidak konsisten), maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel (Ghozali, 2009). Koefisien alpha cronbach dari reliabilitas instrumen telah ditentukan, dan *alpha cronbach* secara keseluruhan adalah 0,700 yang dianggap dapat diterima (Soedarmayanti, 2009). Berdasarkan tabel 3 di bawah ini, hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dinyatakan reliabel (andal) karena $Cronbach\ Alpha > 0,70$.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	Cronbach Alpha	Ket
1	Gaya kepemimpinan direktif	0,744	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan suportif	0,848	Reliabel
3	Gaya kepemimpinan partisipatif	0,842	Reliabel
4	Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi	0,776	Reliabel
5	Produktivitas pamong desa	0,777	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Selanjutnya uji validitas yaitu untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Ghazali (2009) butir pernyataan dapat dikatakan valid yaitu:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$: $\alpha < 5\%$, maka dinyatakan valid
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$: $\alpha > 5\%$, maka dinyatakan tidak valid

Berdasarkan tabel 4 di bawah ini maka semua butir pernyataan untuk kelima variabel yang diuji adalah valid karena r_{hitung} lebih besar daripada r_{table} (0,302)

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Butir	r_{hitung}	Signifikansi	Ket
----------	-------	--------------	--------------	-----

Gaya kepemimpinan direktif	Butir1	0,650	0,000	Valid
	Butir2	0,694	0,000	Valid
	Butir3	0,854	0,000	Valid
	Butir4	0,791	0,000	Valid
	Butir5	0,809	0,000	Valid
Gaya kepemimpinan suportif	Butir1	0,743	0,000	Valid
	Butir2	0,510	0,000	Valid
	Butir3	0,720	0,000	Valid
	Butir4	0,701	0,000	Valid
	Butir5	0,764	0,000	Valid
Gaya kepemimpinan partisipatif	Butir1	0,650	0,000	Valid
	Butir2	0,694	0,000	Valid
	Butir3	0,854	0,000	Valid
	Butir4	0,791	0,000	Valid
	Butir5	0,809	0,000	Valid
Gaya kepeimpinan berorientasi prestasi	Butir1	0,743	0,000	Valid
	Butir2	0,663	0,000	Valid
	Butir3	0,753	0,000	Valid
	Butir4	0,818	0,000	Valid
	Butir5	0,823	0,000	Valid
Produktivitas	Butir1	0,683	0,000	Valid
	Butir2	0,742	0,000	Valid
	Butir3	0,727	0,000	Valid
	Butir4	0,693	0,000	Valid

Sumber: DataPrimerDiolah, 2020

Tabel 5 dibawah ini menjelaskan mengukur korelasi antara gaya kepemimpinan dan produktivitas dengan menggunakan teknik *pearson correlation*. Hasil korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan namun lemah antara setiap gaya kepemimpinan dan tingkat produktivitas yang dirasakan pamong desa

Tabel 5
Korelasi antara gaya kepeimpinan dan produktivitas

	r	pvalue
Direktif	0,15	0,01
Supportif	0,16	0,01
Partisipatif	0,13	0,03
Berorientasi prestasi	0,22	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2020

Gaya kepemimpinana direktif memiliki korelasi positif terhadap produktifitas dengan $r = 0.15$, $p < 0.01$). Gaya kepemimpinan suportif berkorelasi positif dengan tingkat produktivitas yang dirasakan ($r = 0.16$, $p < 0.01$). Demikian pula, gaya kepemimpinan partisipatif menunjukkan signifikan positif, meskipun korelasinya lemah dengan tingkat produktivitas yang dirasakan ($r = 0.13$, $p < 0.03$). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian juga berkorelasi secara positif dengan tingkat produktivitas yang dirasakan ($r = 0.22$, $p < 0,001$)

Tabel 6

t test

	Unstandardized B	S.E	Standardized B	t	sig
Contants	3.261				
Direktif	0.042	0.052	0.083	0.871	0.5
Supportif	0.024	0.044	0.051	0.763	0.8
Participatif	0.001	0.032	0.011	0.082	0.8
Berorientasi prestasi	0.082	0.041	0.381	3.310	0.0

Dependen variabel: produktivitas

Berdasarkan table 6, pengujian hipotesis yang pertama untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap produktivitas pamong desa. Berdasarkan hasil uji thitung sebesar 0,871 dengan tingkat signifikan $0,583 > 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hasil ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap produktivitas pamong desa (H1 ditolak). Hasil penelitian mendukung Asamani (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap produktivitas *nurse* di Gana.

Sedangkan pengujian hipotesis yang kedua untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan suportif terhadap produktivitas pamong desa. Berdasarkan hasil uji thitung sebesar 0,763 dengan tingkat signifikan $0,861 > 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hasil ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif tidak berpengaruh terhadap produktivitas pamong desa (H2 ditolak). Hasil penelitian ini juga mendukung Asamani (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif tidak berpengaruh terhadap produktivitas *nurse* di Gana.

Pengujian hipotesis yang ketiga untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas pamong desa. Berdasarkan hasil uji thitung sebesar 0,082 dengan tingkat signifikan $0,862 > 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hasil ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap produktivitas pamong desa (H3 ditolak). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Silverthone (2002) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mendukung produktivitas karyawan manufactueing di

Taiwan.

Hasil uji hipotesis yang keempat untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap produktivitas pamong desa. Berdasarkan hasil uji thitung sebesar 3.310 dengan tingkat signifikan $0.031 < 0.05$. Hal ini menjelaskan bahwa hasil ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh terhadap produktivitas pamong desa (H4 diterima). Hasil penelitian ini juga mendukung Asamani (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh terhadap produktivitas nurse di Gana.

Gaya kepemimpinan path-goal merupakan sebuah teori yang mendukung kepemimpinan yang menggunakan kebijakan kepemimpinan berdasarkan dua jenis faktor kontingens yaitu karakteristik bawahan dan karakteristik lingkungan. Variabel situasional yang tepat dapat menjadi faktor kontingensi yang menyebabkan satu gaya kepemimpinan lebih efektif daripada yang lain (Malik, 2012). Pemimpin bertanggung jawab atas bantuan bawahan untuk mencapai tujuannya Pemimpin harus memberikan arahan yang dibutuhkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan diretif, suportif dan partisipatif tidak berpengaruh terhadap produktivitas pamong desa dan hanya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang memengaruhi produktivitas pamong desa. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asamani et al., (2016) bahwa gaya kepemimpinan path goal memiliki hubungan yang signifikan tetapi lemah antara setiap gaya kepemimpinan, dan hanya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang mempengaruhi tingkat produktivitas yang dipersiapkan oleh petugas kesehatan di Ghana.. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi memiliki kontribusi yang cukup signifikan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan path goal theory memberikan beberapa dukungan untuk teori kepemimpinan yang diterima secara umum dan berguna. Penelitian Dickson et al., (2003) pada budaya kolektif seperti Indonesia secara signifikan berhubungan dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Namun hal ini bertentangan dengan Hofstede dan Hofstede (2005) yang menyatakan bahwa budaya jarak kekuasaan rendah seperti di Indonesia mempercayai peran dan tanggung jawab dapat berubah berdasarkan upaya dan pencapaian individu.

Dasar dari teori Path-Goal adalah theory of hope, di mana perilaku individu dapat diprediksi dari tingkat di mana perilaku dipandang mengarah pada hasil yang dapat dihargai. Pemimpin harus mengakui hasil yang dapat dikendalikan, meningkatkan penghargaan pribadi kepada bawahan untuk mencapai tujuan, memberikan arahan, memperjelas harapan bawahan, dan meningkatkan peluang untuk kepuasan pribadi bawahan yang menunjang kinerja.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi pada pencapaian yang secara signifikan memprediksi tingkat produktivitas “Pamong Desa”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam budaya kolektif gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sesuai untuk mengejar produktivitas karyawan. Hasil penelitian

mendukung Asamani (2016). Gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi dari Kepala Desa dapat membawa perbaikan yang lebih besar dalam peningkatan produktivitas di pedesaan. Namun, diakui bahwa meskipun konsep kepemimpinan secara luas dianggap universal lintas budaya, praktiknya biasanya dipandang spesifik secara budaya

Terlepas dari persepsi tingkat produktivitas yang tinggi dalam studi ini, ada kekhawatiran tentang tingkat produktivitas pamong desa secara umum di sektor publik. Budaya Indonesia sebagai budaya kolektif bisa melakukan beberapa terapi dari gaya kepemimpinan. Hal ini menyiratkan bahwa ada kebutuhan untuk memperkuat pengawasan dan menetapkan tolok ukur kinerja dalam sektor publik terutama pada kinerja pamong desa. Oleh karena itu, masalah produktivitas pamong desa harus ditangani lebih serius melalui penelitian dan kebijakan. Di masa depan desa akan menjadi sektor penting dalam kegiatan pembangunan sehingga produktivitas pamong desa menjadi hal penting untuk ditingkatkan.

Sudah saatnya pamong desa di Indonesia diisi oleh generasi muda dengan pendidikan yang baik. Generasi muda cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan jika menghadapi tantangan baru lebih responsif dibandingkan generasi tua sehingga proses rekrutmen dengan pendekatan modern tetap dilakukan dan meninggalkan pola rekrutmen gaya lama tradisional.

REFERENSI

- Alves, J.C., Lovelace, K., Manz, C., Matsypura, D., Toyasaki, F. & K. Ke. (2006). Across-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 338-59.
- Asamani, James Avoka, Florence Naab, Addelaide M. A. Ofei, dan Addo, Rebecca. (2016). "Do Leadership Style Influence Productivity?" *British Journal of Healthcare Management*, Vol. 22, No. 2
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N. and Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions, *Leadership Quarterly*, 14, 729-68.
- Dasgupta, P. R. (2013). Volatility of Workload on Employee Performance and Significance of Motivation: IT Sector. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1-7
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1993). Intercultural Co-operation in Organization. *Management Decision*, 20(5), 53-67
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. dan Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, New York, NY.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R. J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy and a Reformulated

theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Gill, R. (1998). Cross-cultural Comparison of the Leadership Styles and Behavior of Managers in the UK, USA and Southeast Asia. *Asian Academy of Management*, 3, 21-34.

Jaroslav, Belas. (2013). The Leadership Style and the Productiveness of Employees in the Banking Sector in Slovakia. *Journal of Competitiveness* Vol. 5, Issue 1 pp. 39-52

Northouse, P.G. 2012. *Leadership: Theory and practice*. 6th ed. Sage, London

Seodarmayanti. 2009. *Tata Cara Kerja dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Jakarta