

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia telah menjadi subjek menarik dan memiliki dampak signifikan dalam dunia politik dan pemerintahan. Di dunia bisnis, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan kelangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan misi mereka. Oleh karena itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi seringkali terkait erat dengan elemen kepemimpinan, baik dalam konteks organisasi itu sendiri maupun berkaitan dengan pemimpinnya.

Peran pemimpin memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah unsur kunci dalam efisiensi organisasi, karena tingkat kualitas organisasi tercermin dalam kerja sama antara anggota organisasi dan pemimpinnya. Selain itu, seorang pemimpin juga menciptakan kondisi transformasional (Yulianti, dkk., 2018: 15), yang berarti bahwa pemimpin memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan mereka, dengan meningkatkan nilai tugas melalui dorongan untuk berkorban demi kepentingan organisasi, dan seiring dengan itu, memperbaiki tingkat kebutuhan bawahannya.

Kepemimpinan dipercayai sebagai faktor utama yang mempengaruhi prestasi bawahan. Salah satu elemen kunci yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan adalah perilaku pemimpin atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan juga merujuk pada metode yang digunakan oleh seorang pemimpin

untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya agar mereka mau berkolaborasi dan bekerja secara produktif demi mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial yang sengaja diterapkan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengarahkan aktivitas dan hubungan di dalam sebuah kelompok (Yulianti, dkk., 2018: 15).

Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari individu yang bertindak sebagai pemimpin. Banyak yang mengaitkan kemampuan kepemimpinan individu dengan aspek biologis, khususnya dalam konteks perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita. Ini mengakibatkan munculnya ketidaksetaraan gender dengan menempatkan perempuan dalam posisi yang kurang menguntungkan, meskipun populasi perempuan di seluruh dunia jauh lebih banyak daripada populasi laki-laki. Namun, pada era modern saat ini, isu gender tidak lagi menjadi faktor perbedaan yang dominan.

Biasanya, laki-laki mendominasi posisi kepemimpinan dalam banyak organisasi, namun perubahan zaman menuntut perempuan untuk mengambil peran kepemimpinan yang lebih aktif. Banyak wanita telah mencapai posisi kepemimpinan tinggi, seperti presiden, direktur perusahaan, atau pemimpin organisasi, menunjukkan bahwa baik pria maupun wanita memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pria cenderung lebih fokus pada prinsip keadilan, sementara wanita lebih memprioritaskan prinsip kesetaraan. Wanita juga sering menggunakan pendekatan yang lebih terbuka dan positif dalam kepemimpinan, tetapi perbedaan dalam kemampuan manajerial biasanya tidak tampak jika wanita memiliki tingkat percaya diri yang tinggi (Yulianti, dkk., 2018: 16).

Perempuan sering menunjukkan perilaku yang lebih demokratis dan partisipatif, dengan menunjukkan hormat dan perhatian terhadap orang lain. Gaya kepemimpinan seperti ini mengacu pada kepemimpinan interaktif yang mencakup unsur-unsur kepemimpinan yang bersifat transformasional dan inspirasional. Sebaliknya, laki-laki cenderung memiliki perilaku yang lebih direktif, memberikan instruksi, dan tegas, terkadang terlihat sebagai perilaku agresif dan dogmatis. Mereka sering mengandalkan otoritas yang mereka miliki untuk menerapkan pendekatan "kontrol dan komando."

Hal ini terbukti dari strategi kepemimpinan perempuan yaitu Airin Rachmi Diany yang menjabat sebagai Walikota Tangerang Selatan. Airin Rahmi Diany dan Wakilnya, Benyamin Davnie mulai menjabat sebagai Walikota dan Wakil Walikota Tangerang Selatan pada tanggal 20 April 2011 dan berakhir pada 20 April 2016. Namun, Airin Rahmi Diany mencalonkan diri kembali bersama dengan wakilnya, Benyamin Davnie sebagai petahana dan terpilih kembali dalam Pilkada kedua, menjalani masa jabatan dari 20 April 2016 hingga 20 April 2021. Airin Rachmi Diany, yang telah menjabat sebagai pemimpin selama dua periode, mengungkapkan bahwa selama 10 tahun masa pemerintahannya, Kota Tangerang Selatan berhasil menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan, rintangan, dan permasalahan. Selama periode tersebut, Kota Tangerang Selatan berhasil meraih sejumlah pencapaian yang membanggakan. Dikutip dari siaran pers, Jumat, 27 November 2020, Airin memaparkan, selama proses pembangunan Kota Tangerang Selatan, berbagai peningkatan dalam parameter makro terus tercapai. Indeks Pembangunan Manusia, pertumbuhan ekonomi, harapan hidup, pendapatan per individu, daya

beli, dan rata-rata lama pendidikan terus menunjukkan tren peningkatan (Prihana, 2021:2).

Pembangunan infrastruktur jalan raya di Kota Tangerang Selatan mengalami kemajuan yang signifikan. Pada 2011, panjang jalan mencapai sekitar 169 km dan sebagian besar rusak, tetapi pada 2015, panjangnya meningkat menjadi 360 km dengan perbaikan kondisi yang terlihat. Selain itu, banyak jembatan yang diperbaiki dan upaya normalisasi kali dilakukan. Kesuksesan Airin Rahmi Diany dalam membangun kota tersebut dapat dijelaskan oleh dua faktor utama. Pertama, adanya persepsi bersama dalam pengelolaan pemerintahan yang ditekankan oleh Airin Rahmi Diany, dengan menyampaikan pandangan yang seragam kepada stafnya. Ini meliputi penekanan pada pelayanan, penghargaan, dan kepuasan daripada pelayanan yang diterima, penghormatan, dan ketakutan. Kedua, pemahaman Airin Rahmi Diany akan pentingnya komitmen bagi organisasi, khususnya komitmen afektif, yang mencakup identifikasi psikologis dengan organisasi dan tujuannya, serta keterikatan moral terhadap organisasi tersebut (Prihana, 2021:5).

Sejak mengemban jabatan sebagai Walikota Tangerang Selatan pada tahun 2011 hingga 2021, berbagai pencapaian signifikan telah berhasil diraih di kota ini. Bahkan, Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) memberikan penghargaan kepada kota ini sebagai daerah otonom baru terbaik di seluruh Indonesia pada tahun 2013. Dalam perbandingan data makro antara tahun 2011 dan 2019, terlihat peningkatan yang mencolok, seperti Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Tangsel yang meningkat dari 76,99 poin pada tahun 2011 menjadi 81,48 poin pada

tahun 2019. Selain itu, tingkat pertumbuhan penduduk berhasil ditekan dari 3,67% pada tahun 2011 menjadi 3,04% pada tahun 2019. Meskipun tingkat kemiskinan cenderung meningkat dari 1,5% pada tahun 2011 menjadi 1,68% pada tahun 2019, namun angka ini tetap berada di bawah 2% dan merupakan yang terendah di seluruh Indonesia. Ini berbanding terbalik dengan tingkat pengangguran di Kota Tangsel yang berhasil ditekan dari 11,98% pada tahun 2011 menjadi 4,79% pada tahun 2019.

Keberhasilan Airin dalam meraih berbagai keberhasilan bagi Kota Tangerang Selatan tentunya tak lepas dari kinerja para birokrasi yang bekerja dibawah kepemimpinannya. Motivasi dan alasan yang mendorong kinerja birokrasi yang tinggi tidak muncul secara kebetulan, tetapi terkait dengan gaya kepemimpinan yang menetapkan arahan dan memberi dorongan. Gaya kepemimpinan ini merupakan metode yang digunakan pemimpin untuk membimbing dan mengarahkan birokrasi agar menghasilkan kinerja yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja birokrasi adalah dengan menginspirasi semangat kerja mereka. Semangat yang tinggi akan mendorong birokrasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan tepat waktu. Gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Kesalahan dalam menetapkan gaya kepemimpinan dapat berdampak buruk, seperti penurunan kinerja, absensi tinggi, dan perputaran birokrasi yang tidak stabil. Oleh karena itu, pemimpin harus memilih dengan bijak gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di organisasi.

Prestasi kerja seseorang bisa dinilai berdasarkan tindakan dan perilaku yang teramati, sementara definisi lainnya menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari penyelesaian tugas yang ditugaskan kepadanya. Abdullah dalam Husain, dkk (2022:376), "Kinerja adalah interpretasi dari performa, yang mengindikasikan hasil atau prestasi kerja. Oleh karena itu, kinerja mencerminkan hasil dari tugas-tugas organisasi yang dijalankan oleh karyawan dengan optimal, sesuai dengan panduan, instruksi dari pimpinan, serta kemampuan dan kompetensi karyawan dalam mengaplikasikan penalarannya dalam pekerjaan'.

Menurut Ganyang (2018:187) dalam Husain, dkk (2022:376), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dan efisiensi yang dipresentasikan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya secara rutin di suatu organisasi atau perusahaan selama jangka waktu tertentu. Dari berbagai penafsiran tentang kinerja karyawan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas saat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan atau pimpinannya, sesuai dengan peran mereka dalam struktur perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif akan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja bawahan/ pegawai. Berdasarkan analisis statistik, kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja mereka. Ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Sejalan dengan itu, prestasi kinerja yang ditorehkan oleh para pegawai yang bekerja di Kantor Walikota Tangerang Selatan tentunya memiliki

peran signifikan dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan dalam rangka memajukan Kota Tangerang Selatan.

Dikutip dari media pemberitaan tempo.co dan republika.id, selama dua periode kepemimpinan Airin Rachmi Diany sebagai Walikota Tangerang Selatan (2011–2021), kota ini mencatat sejumlah pencapaian yaitu birokrasi, infrastruktur, dan pelayanan publik yang meningkatkan efektivitas kinerja pegawai pemerintah daerah. Di bidang birokrasi, Airin menerapkan reformasi berbasis teknologi untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pelayanan publik. Penerapan sistem digital, seperti layanan administrasi dan perizinan online, memungkinkan masyarakat mengakses layanan dengan lebih cepat dan efisien, sekaligus meningkatkan profesionalisme pegawai dalam melayani warga.

Selain itu, Tangerang Selatan juga menerima sejumlah penghargaan di bidang pengelolaan keuangan dan pembangunan manusia, mencerminkan kemajuan dalam efektivitas kinerja pegawai. Selama masa pandemi Covid-19, pegawai pemerintah menunjukkan adaptabilitas tinggi dalam menangani kebutuhan kesehatan dan ekonomi warga. Dalam kondisi darurat ini, respons cepat dan efektif dari pegawai menunjukkan hasil positif, seperti distribusi bantuan sosial dan layanan kesehatan yang lebih responsif. Prestasi ini mencerminkan keberhasilan Airin dalam membangun tim birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal, menjadikan Tangerang Selatan sebagai salah satu kota dengan kinerja birokrasi yang baik di tingkat nasional.

Untuk itu, peneliti akan mengkaji lebih lanjut terkait kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam memajukan Kota Tangerang Selatan dalam bidang birokrasi. Peneliti akan berfokus pada kepemimpinan Airin Rachmi Diany selama periode kedua masa jabatannya sebagai Walikota Tangerang Selatan (2016–2021) dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai berbagai tujuan pemerintahan daerah. Periode kedua kepemimpinan Airin menunjukkan peningkatan signifikan dalam efektivitas birokrasi dan respons terhadap kebutuhan masyarakat melalui reformasi berbasis teknologi dan inovasi layanan publik. Sedangkan, pada periode pertama Airin berfokus membangun fondasi birokrasi, terutama melalui pembenahan struktur pemerintahan dan pengembangan SDM pegawai agar mampu bekerja lebih efektif.

Selama periode kedua, Airin menghadapi tantangan besar berupa pandemi Covid-19 yang menuntut perubahan cepat dalam sistem pelayanan dan respons birokrasi. Kebijakan yang diterapkan di masa krisis ini menekankan pada efektivitas pegawai dalam menjalankan layanan publik yang adaptif serta kemampuan dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan layanan kesehatan dan stabilitas ekonomi daerah. Peran penting birokrasi dalam respons pandemi menjadi alasan yang kuat bagi peneliti untuk lebih memilih periode kedua sebagai fokus, karena situasi ini menyediakan data yang relevan dalam melihat kemampuan adaptasi pegawai dan keberhasilan kebijakan pimpinan dalam menghadapi kondisi darurat. Sedangkan, pada periode pertama situasi stabil sehingga kinerja pegawai lebih berfokus pada pembangunan sistem yang berkelanjutan. Tidak banyak

tantangan besar di bidang kesehatan atau ekonomi yang memerlukan respons cepat dari pegawai.

Selain itu, pada periode kedua, Tangerang Selatan mencapai berbagai penghargaan di tingkat provinsi dan nasional, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan daerah dan layanan publik yang efisien. Prestasi ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas SDM yang digalakkan selama periode ini membawa dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan masyarakat. Penghargaan ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan pemimpin tetapi juga efektivitas pegawai dalam menjalankan sistem yang lebih efisien. Hal ini menjadikan periode kedua lebih relevan untuk dianalisis dalam konteks kinerja pegawai yang berkembang seiring meningkatnya tuntutan layanan publik dan pemanfaatan teknologi.

Secara keseluruhan, memilih periode kedua kepemimpinan Airin sebagai fokus penelitian memberikan kesempatan untuk mengevaluasi Kepemimpinan Airin Rachmi Diany pada peningkatan efektivitas kinerja pegawai/ birokrasi. Periode ini menawarkan konteks yang lebih dinamis dengan berbagai indikator kinerja yang lebih signifikan, baik dari segi prestasi layanan publik, manajemen anggaran, maupun kualitas respons pegawai terhadap situasi krisis. Pada periode ini, reformasi menjadi lebih mendalam dengan pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pelayanan publik. Kecepatan dan efisiensi ini meningkatkan kepuasan warga dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dalam memberikan pelayanan. Data-data ini dapat menjadi acuan yang kuat bagi peneliti dalam menilai dan keberhasilan kebijakan pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas

kinerja pegawai serta memahami strategi Airin Rachmi Diany mengatasi persoalan yang dapat mempengaruhi kualitas birokrasi di tingkat daerah.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan tahun 2016-2021?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai serta cara mengatasinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tentu hal yang ingin digali oleh peneliti ialah terkait bagaimana kepemimpinan Walikota Tangerang Selatan periode 2016-2021 yaitu Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan serta apa saja kendala yang dihadapi serta cara mengatasinya. Selain itu, harapannya penelitian ini juga bertujuan menilai dan mengkoreksi kinerja birokrasi yang bekerja di kantor Walikota Tangerang Selatan agar dikemudian hari dapat menjadi landasan di dalam melahirkan pemimpin yang berkualitas dalam meningkatkan kredibilitas para birokrasi yang bekerja dibawah kepemimpinannya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi positif khususnya bagi semua pihak yang membutuhkan. Adapun manfaat penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam 3 kategori di bawah ini:

1. Manfaat Teoritis

- a. Harapannya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan tambahan untuk meningkatkan pemahaman dan panduan bagi penelitian serupa yang akan dilakukan di masa mendatang.
- b. Temuan dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi kontribusi berharga dalam pengembangan studi kepemimpinan dan efektivitas kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Universitas Diponegoro

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan pengetahuan yang lebih meluas bagi mahasiswa serta menjadi tambahan berharga dalam koleksi Universitas Diponegoro terkait studi kepemimpinan perempuan dan efektivitas kinerja pegawai.

- b. Bagi Pemerintah Kota Tangerang Selatan

Hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran konkret dan dijadikan bahan pertimbangan oleh pemerintah kota Tangerang Selatan dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan yang berkaitan dengan efektivitas kinerja birokrasi yang ada di kantor Walikota Tangerang Selatan.

3. Bagi masyarakat umum

- a. Harapannya, dengan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas kinerja, masyarakat dapat

mengadvokasi transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kualitas layanan publik. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi sumber pembelajaran bagi organisasi pemerintahan dan non-pemerintahan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka.

1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu (*literature review*) merupakan proses yang mencakup pengumpulan, evaluasi dan penyajian sumber-sumber informasi yang relevan sesuai dengan topik penelitian mengenai kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja pegawai di suatu perusahaan/ instansi. Proses ini bertujuan untuk memahami kerangka teoritis, menentukan kesenjangan dalam pengetahuan, mengembangkan landasan teoritis, mengidentifikasi metode penelitian yang sesuai, menghindari pengulangan dan memenuhi persyaratan akademis. Berikut penelitian terdahulu yang dirujuk peneliti sebagai elemen kunci dalam merancang penelitian:

1. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di UD Bunga Sakura Banjarmali Kediri oleh Rizqa Safira dan Sigit Ratnanto (2024). Penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif, yaitu deskripsi dan analisis intensif terhadap suatu fenomena/ unit sosial tertentu pada individu, kelompok. Pendekatan yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, analisis konten dan narasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan kepemimpinan yang cukup baik namun kurang tegas sehingga menimbulkan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi dari

dua sudut pandang, yaitu teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini sejalan dengan teori yang digunakan dalam penelitian sebelumnya, seperti yang dinyatakan oleh Lukitasari dan Nugraha (2023) dalam studi tentang peningkatan kinerja karyawan melalui kerja tim. Mereka menemukan bahwa koordinasi yang baik antar anggota tim sangat penting dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan komunikasi serta kinerja. Dalam konteks penelitian ini, model komunikasi tersebut telah diterapkan di tempat kerja. Menurut Robbins (2006), ada enam indikator kinerja karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Nur Aziz dan Dewanto (2022), yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Penelitian ini menemukan bahwa efektivitas karyawan sudah berjalan baik sesuai dengan teori, namun indikator ketepatan waktu masih belum optimal, khususnya terkait kedisiplinan waktu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Arahan langsung dari pimpinan terbukti efektif dalam memastikan pekerjaan sesuai standar dan meningkatkan kualitas kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi UD Bunga Sakura untuk mempertahankan dan meningkatkan keterampilan komunikasi dalam gaya kepemimpinan guna meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Selain itu, peningkatan disiplin, terutama dalam hal ketepatan waktu, perlu diperhatikan agar kinerja karyawan lebih maksimal (Safira, Rizqa & Sigit Ratnanto, 2024 : 222 – 229).

2. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan oleh Azrial., dkk. (2024). Penelitian ini menggunakan metode

kualitatif dengan pendekatan kualitatif. Menggunakan sumber data dari dua sumber yaitu primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari wawancara dan observasi. Sumber data sekunder diperoleh dari skripsi, jurnal dan sumber lainnya yang relevan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sejalannya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menciptakan efektivitas kinerja pegawai yang maksimal. wawancara dengan manajer sebagai informan kunci dan tiga karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pusat Statistik Kabupaten Donggala menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang inklusif di bawah pimpinan mereka. Pendekatan ini ditandai dengan tingkat transparansi dan keterbukaan yang tinggi dalam melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Donggala diambil melalui kolaborasi antara berbagai pihak yang terlibat, dengan menghargai potensi dan kemampuan bawahan di tempat kerja. Pimpinan juga memberikan perlindungan dan perhatian yang sama kepada seluruh karyawan tanpa diskriminasi, serta menerapkan sistem penghargaan yang mengakui peningkatan kemampuan bawahan. (Azrial., dkk, 2024: 1 – 5).

3. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Saran Tangerang Selatan oleh Bachtiar Arifudin Husain., dkk. (2022). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan teknik analisis pengumpulan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan studi pustaka,

observasi dan wawancara dengan manajer sebagai informan kunci dan empat karyawan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh PT. Nusalima Kelola Sarana belum dapat dikatakan mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti sebelumnya, terlihat bahwa ada karyawan yang sebenarnya memiliki kemampuan, tetapi tidak mampu menyelesaikan tugas dengan tepat. Beberapa karyawan menunjukkan kinerja yang sangat baik, namun ada juga yang berkinerja buruk. Jika situasi ini dibiarkan berlanjut, hal tersebut dapat berdampak negatif, baik bagi karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa PT. Nusalima Kelola Sarana di Tangerang Selatan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, manajer saling menghargai potensi setiap individu dengan mengadakan kegiatan yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas tersebut. Hal ini juga mencakup penggunaan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar lebih mandiri dan mengurangi ketergantungan pada bantuan orang lain. Namun, motivasi yang diberikan kepada karyawan dinilai kurang memadai, yang berakibat pada rendahnya tingkat inisiatif di kalangan karyawan (Husain., dkk, 2022: 374 – 379).

4. Analisis Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang) oleh Krisma Adistia (2022). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan

data menggunakan kuisioner, wawancara dan studi kepustakaan. Adapun metode analisis informasi menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, uji realibilitas, uji normalitas, uji linearitas dan uji regresi linear sederhana. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Virus Covid-19 yang melanda dunia, termasuk Indonesia, telah menyebabkan perubahan signifikan di berbagai sektor. Pembatasan aktivitas organisasi serta kebijakan pembatasan yang diterapkan selama pandemi menjadi tantangan besar dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebuah organisasi.

Hipotesis penelitian ini yaitu,

H_0 = tidak ada pengaruh signifikan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H_a = terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini adalah Efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai selama Pandemi Covid-19 di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang. Hal ini berdasarkan hasil uji t yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 4,295, yang lebih besar dari t-tabel 1,668, dan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang kurang dari 0,05. Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor efektivitas kepemimpinan berkontribusi sebesar 19,3% terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (Adistia, 2022:

5. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Di Doremi Home Music Course Ponorogo oleh Ramdhan Cahyo Rio Saputro, (2020). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo yang cenderung dominan dan kurang memperhatikan masukan dari karyawan, sehingga hal ini berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di Doremi Home Music Course Ponorogo, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah kombinasi dari gaya otokratik, partisipatif, dan transaksional. Hal ini terlihat dari beberapa indikator seperti kemampuan pengambilan keputusan, motivasi, pengendalian bawahan, komunikasi, tanggung jawab, dan pengendalian emosi. Dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari lima indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Meskipun kualitas, kuantitas, dan efektivitas kinerja sudah baik, namun aspek ketepatan waktu dan kemandirian masih perlu ditingkatkan (Saputro, 2020: 1-93).

Dari kelima penelitian terdahulu, terdapat beberapa benang merah yang mendukung penelitian ini. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat studi-studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di berbagai

jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian oleh Rizqa Safira dan Sigit Ratnanto (2024) serta oleh Azrial dkk. (2024), misalnya, sama-sama menemukan bahwa komunikasi yang efektif, ketegasan, dan keterbukaan pemimpin memainkan peran penting dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas karyawan. Ini sejalan dengan konteks kepemimpinan Airin yang juga fokus pada transparansi dan kolaborasi untuk mendorong efektivitas kerja di Tangerang Selatan.

Penelitian oleh Krisma Adistia (2022) juga memiliki korelasi dengan penelitian ini karena menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang efektif sangat berperan dalam menghadapi tantangan selama pandemi. Pada periode kedua kepemimpinan Airin, Tangerang Selatan berhasil mengadopsi strategi adaptif untuk mengatasi situasi darurat Covid-19, yang menuntut efektivitas kepemimpinan dan kinerja pegawai dalam respons cepat terhadap krisis. Hasil dari penelitian Adistia menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja pegawai di masa krisis, yang dapat memberikan perspektif tambahan dalam mengevaluasi kepemimpinan Airin selama pandemi.

Selain itu, penelitian oleh Husain dkk. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai potensi karyawan dan pelatihan dapat meningkatkan efektivitas kerja, tetapi jika tidak diimbangi dengan motivasi yang cukup, kinerja dapat terhambat. Ini juga relevan dengan kepemimpinan Airin yang fokus pada pelatihan dan profesionalisasi birokrasi di Tangerang Selatan, terutama di periode kedua. Kesimpulannya, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan studi-studi terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja

pegawai, tetapi juga menambah konteks baru terkait efektivitas kepemimpinan di sektor pemerintahan dalam menghadapi situasi dinamis dan krisis.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Efektivitas Kinerja

Kata "efektif" memiliki asal-usul dari bahasa Inggris "effective", yang merujuk pada keberhasilan atau pencapaian sesuatu dengan baik. Menurut kamus ilmiah populer, efektivitas diartikan sebagai kecocokan penggunaan, hasil yang diperoleh, atau kontribusi terhadap tujuan tertentu. Efektivitas menjadi unsur kunci dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan dalam setiap organisasi, kegiatan, atau program. Sebuah inisiatif dianggap efektif ketika tujuan atau target yang telah ditetapkan berhasil tercapai. Evaluasi kinerja suatu organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan konsep efektivitas, yang menjadi salah satu faktor penentu apakah perubahan signifikan dalam bentuk dan manajemen organisasi diperlukan atau tidak.

Menurut Sondang P. Siagian (2001:24), efektivitas merujuk pada penggunaan sumber daya, fasilitas, dan infrastruktur dalam jumlah yang telah ditetapkan sebelumnya secara sadar untuk menghasilkan sejumlah barang atau layanan dari kegiatan yang dilaksanakan. Efektivitas mencerminkan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin dekat hasil kegiatan dengan target yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat efektivitasnya. Jika seseorang membicarakan efektivitas sebagai fokus utama dalam pekerjaan, hal itu berarti mencapai berbagai target yang telah ditetapkan sesuai dengan waktu yang ditentukan, dengan menggunakan sumber daya tertentu yang telah dipersiapkan

sebelumnya. Dengan memanfaatkan sumber daya tersebut, hasil-hasil yang spesifik harus dicapai dalam batas waktu yang telah ditetapkan (S.P. Siagian, 2005:171).

Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan, perhatian terhadap efektivitas merupakan hal yang sangat penting. Efektivitas merupakan hal yang penting dalam kepemimpinan karena mengindikasikan sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai. Efektivitas harus diperhatikan bersamaan oleh pemimpin dan manajer. Efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan benar. Efektivitas terlihat ketika suatu pekerjaan berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Ini tidak hanya menciptakan kesan positif, tetapi juga mencerminkan keberhasilan dalam mencapai tujuan, menetapkan standar, menyusun sasaran, mengelola program, materi, metode, fasilitas, dan dapat memberikan pengaruh/ kesan. Chester Barnard, seperti yang dikutip oleh Yvete, mengaitkan efektivitas dengan kepemimpinan, menentukan apa yang harus dilakukan, sementara efisiensi terkait dengan manajemen, mengukur bagaimana melakukan sesuatu secara optimal. Secara sederhana, efektivitas kerja berarti menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Mardalena, 2017:81).

Istilah efektivitas dalam konteks organisasi atau perusahaan seringkali berkaitan dengan pelaksanaan program yang telah ditetapkan atau kegiatan yang dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi tersebut. Untuk melaksanakan program atau kegiatan ini, diperlukan dukungan dari sumber daya manusia yang memadai, yaitu kemampuan, keahlian, dan keterampilan. Tingkat efektivitas suatu program dinilai berdasarkan kemampuan sumber daya manusia

yang melaksanakannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia dianggap baik jika hasil yang diperoleh sesuai dengan yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia mampu menjalankan program atau aktivitas dengan benar, sehingga kinerjanya dapat dikatakan efektif (Soeprihanto, 2001). Sebaliknya, kinerja sumber daya manusia yang buruk terlihat dari ketidakmampuannya dalam melaksanakan program sesuai dengan yang telah ditentukan. Hal ini mencerminkan kinerja yang kurang efektif karena tidak mampu memenuhi kriteria yang diharapkan.

Menurut Hasibuan (2016: 48), efektivitas kerja merujuk pada kondisi yang menggambarkan sejauh mana kegiatan manajemen berhasil mencapai tujuan, yang mencakup kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, Tampubolon (2017: 65) menyatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama, dan tingkat pencapaian sasaran tersebut mencerminkan tingkat efektivitas. Dari pernyataan ini, dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan erat dengan pencapaian tujuan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi memiliki tujuan tertentu, dan tingkat pencapaian tujuan tersebut adalah apa yang disebut sebagai tingkat efektivitas.

Efektivitas kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menentukan sasaran yang tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat ini sejalan dengan pernyataan Danim (2004) yang menyatakan bahwa efektivitas kinerja kelompok berkaitan dengan kemampuan anggotanya untuk

memilih atau melakukan tindakan yang tepat demi kepentingan bersama. Efektivitas kinerja akan meningkat jika seseorang memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Efektivitas kinerja individu dapat diukur melalui keterampilan kerja, peningkatan prestasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk menghadapi perubahan (Bass dan Daft, 1989). Timpe (2001) menambahkan bahwa kinerja individu yang baik akan mencerminkan kinerja organisasi, di mana kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan. Jika individu memiliki kemampuan rendah dan upaya pengembangan keterampilan juga minim, maka kinerja organisasi akan terpengaruh negatif. Sebaliknya, kinerja individu yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan.

A. Aspek-Aspek Efektivitas Kinerja

Efektivitas menggambarkan kemampuan sebuah perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat. Keberhasilan dalam mencapai sasaran berdasarkan ukuran atau standar yang berlaku menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Menurut Saleh (2010), terdapat beberapa aspek atau dimensi efektivitas kerja yang penting untuk diperhatikan.

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan adalah tindakan yang membuat staf merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, sehingga mereka merasa bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan. Keterlibatan (*involvement*)

mengacu pada kebebasan atau independensi setiap individu dalam menyampaikan pendapat. Keterlibatan ini perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan organisasi, terutama jika berkaitan dengan ide-ide untuk kemajuan dan perkembangan organisasi atau perusahaan. Keterlibatan terdiri dari tiga indikator, yaitu pemberdayaan (*empowerment*), orientasi kerja tim (*team orientation*), dan kemampuan berkembang (*capability development*).

2. Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi (*consistency*) adalah tingkat kesepahaman anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Konsistensi menekankan pentingnya sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dipahami serta dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga kegiatan-kegiatan dapat terkoordinasi dengan baik. Konsistensi dalam organisasi ditunjukkan oleh rasa keterikatan staf, adanya nilai-nilai kunci yang dipegang bersama, serta kejelasan mengenai tindakan yang diperbolehkan atau tidak. Konsistensi berperan dalam menjaga kekuatan dan stabilitas organisasi, dan dapat diukur melalui tiga indikator: nilai inti (*core value*), kesepakatan (*agreement*), serta koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*).

3. Adaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk memahami dan menanggapi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi

ini mencakup kemampuan organisasi dalam merespons perubahan eksternal dengan melakukan penyesuaian internal. Kemampuan adaptasi dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu kemampuan menciptakan perubahan (*creating change*), fokus pada pelanggan (*customer focus*), dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

4. Misi (*Mission*)

Misi adalah salah satu dimensi budaya yang menunjukkan tujuan utama organisasi, membantu anggota tetap fokus dan teguh terhadap hal-hal yang dianggap penting oleh organisasi. Jika misi tidak diterapkan dengan baik, staf bisa menjadi tidak memahami hasil yang ingin dicapai, dan tujuan jangka panjang menjadi kurang jelas. Kemampuan adaptasi misi organisasi dapat dilihat melalui tiga indikator: arah dan niat strategis yang konsisten (*strategic direction and intent*), serta tujuan dan objektivitas yang jelas (*goals and objectives*).

B. Indikator dan Kriteria Efektivitas Kinerja

Menurut Martani dan Lubis (1987), terdapat kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber (*Resource Approach*)

Pendekatan proses memandang efektivitas dan kondisi kesehatan internal suatu lembaga. Pendekatan sumber dalam mengukur

efektivitas fokus pada keberhasilan lembaga dalam memperoleh berbagai jenis sumber yang diperlukan. Penting bagi suatu lembaga untuk mampu mendapatkan dan menjaga beragam sumber serta sistemnya agar mencapai efektivitas. Pendekatan ini menekankan keberhasilan organisasi dalam memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Pendekatan proses memandang efektivitas dan kondisi kesehatan internal suatu lembaga. Dalam lembaga yang efektif, proses internal berjalan efisien dengan koordinasi yang baik antar bagian. Fokus pendekatan ini tidak terletak pada lingkungan, melainkan pada aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya internal lembaga, yang mencerminkan tingkat efisiensi dan kesehatan lembaga. Dalam lembaga yang efektif, proses internal berjalan efisien dengan koordinasi yang baik antar bagian.

3. Pendekatan Sasaran (*Goals Approach*)

Pendekatan ini berusaha menilai sejauh mana suatu lembaga berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan mengidentifikasi sasaran organisasi dan mengevaluasi tingkat keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan tersebut. Sasaran yang memiliki signifikansi dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis, yang dapat memberikan hasil optimal berdasarkan tujuan

resmi. Pendekatan ini memperhitungkan dampak permasalahan yang mungkin timbul dan fokus pada aspek output, dengan mengukur kesuksesan program dalam mencapai tingkat output yang telah direncanakan.

Menurut Kurniawan (2005), indikator efektivitas kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan Tujuan yang Hendak Dicapai

Kejelasan dalam tujuan yang ingin dicapai sangat penting agar karyawan dapat melaksanakan tugas mereka dengan fokus dan terarah. Dengan memahami target dan sasaran yang ditetapkan, karyawan akan lebih mampu berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan

Penting untuk menetapkan cara atau upaya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kejelasan ini membantu implementer agar tidak tersesat dalam upaya mencapai tujuan organisasi, termasuk penentuan jangka waktu, dampak yang diinginkan, dan pemusatan usaha.

3. Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap

Kebijakan yang dirumuskan harus mampu menghubungkan tujuan dengan upaya pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, analisis yang matang dalam perumusan kebijakan akan memastikan bahwa

langkah-langkah yang diambil selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

4. Perencanaan yang Matang

Perencanaan yang baik diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan di masa depan, memastikan bahwa langkah yang diambil sesuai dengan visi dan misi organisasi.

5. Penyusunan Program yang Tepat

Rencana yang baik harus dijabarkan ke dalam program-program pelaksanaan yang jelas. Tanpa program yang terperinci, para pelaksana mungkin tidak memiliki pedoman yang cukup untuk bertindak dan menjalankan tugas mereka.

6. Tersedianya Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai sangat penting untuk mendukung proses pelaksanaan program agar berjalan dengan efektif. Ketersediaan fasilitas yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kelancaran operasional organisasi.

7. Pelaksanaan yang Efektif dan Efisien

Untuk mencapai tujuan, suatu program harus dilaksanakan dengan cara yang efektif dan efisien. Jika pelaksanaan tidak memenuhi standar ini, organisasi mungkin tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

8. Sistem Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan sesuai rencana dan untuk mencegah adanya penyimpangan. Dengan sistem pengendalian yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja

Menurut O'Reilly (2003), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu:

1. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan adalah faktor utama. Semakin lama tugas diselesaikan, semakin banyak tugas lain yang menumpuk, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas kerja karena waktu yang dibutuhkan semakin panjang.

2. Tugas

Bawahan harus memahami maksud dan pentingnya tugas yang diberikan kepada mereka. Dengan penjelasan yang jelas, pegawai akan lebih mudah menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik.

3. Produktivitas

Produktivitas kerja yang tinggi akan berdampak positif pada efektivitas kerja. Sebaliknya, jika produktivitas rendah, efektivitas kerja pun akan menurun.

4. Motivasi

Pimpinan dapat mendorong pegawainya dengan memperhatikan kebutuhan dan tujuan mereka. Semakin termotivasi karyawan, semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan.

5. Evaluasi Kerja

Pimpinan perlu memberikan dorongan, bantuan, dan informasi kepada pegawai, sementara pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik agar hasilnya bisa dievaluasi, untuk memastikan apakah tugas tersebut terlaksana sesuai harapan.

6. Pengawasan

Pengawasan yang baik memungkinkan kinerja pegawai terus dipantau, sehingga risiko kesalahan dapat diminimalkan selama pelaksanaan tugas.

7. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik, termasuk tata ruang, pencahayaan, dan tingkat kebisingan, sangat mempengaruhi konsentrasi dan kenyamanan seseorang saat bekerja.

8. Perlengkapan dan Fasilitas

Ketersediaan sarana dan peralatan yang lengkap sangat mendukung kelancaran pekerjaan. Fasilitas yang tidak memadai akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Adapun menurut Mangkunegara (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai meliputi potensi intelektual (IQ) yang berada di atas rata-rata (IQ 110-120) serta latar belakang pendidikan yang sesuai dengan posisi yang diemban. Dengan kualifikasi tersebut, pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Oleh karena itu, penting untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kompetensinya agar kinerja optimal dapat tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menanggapi situasi yang dihadapi. Motivasi adalah dorongan internal yang memacu pegawai untuk bergerak dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi atau tujuan pekerjaan mereka.

1.6.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sifat-sifat tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin, termasuk kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan serangkaian aktivitas yang tidak terpisahkan dari posisi dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Lebih lanjut, kepemimpinan merupakan proses interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi yang terjadi (Wahjosumidjo, 1997:11). Sedangkan, menurut Moejiono (2002) kepemimpinan dapat dipahami sebagai hasil dari pengaruh satu arah, dikarenakan pemimpin seringkali memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari para

pengikutnya. Ahli teori induksi kepatuhan cenderung melihat *leadership* sebagai cara tidak langsung untuk mendorong atau mempengaruhi orang, serta sebagai alat untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Baharuddin dan Umiarso, terdapat tiga teori mengenai kepemimpinan, yaitu teori genetis, sosial, dan ekologis. Teori genetis berpendapat bahwa "pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat," yang berarti bahwa kepemimpinan adalah bagian dari kepribadian seseorang yang tidak dapat dipelajari, melainkan hanya dapat dibentuk sejak awal. Sebaliknya, teori sosial menyatakan bahwa "pemimpin itu dibuat, bukan dilahirkan," sehingga teori ini berlawanan dengan teori genetis. Terakhir, teori ekologis menekankan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik jika ia memiliki bakat kepemimpinan, yang kemudian harus dikembangkan melalui pendidikan yang terstruktur dan pengalaman yang memungkinkan untuk pengembangan lebih lanjut.

A. Azas-Azas Kepemimpinan

1. Azas Keadilan

Pemimpin harus bertindak adil dan objektif dalam pengambilan keputusan. Keadilan ini penting agar anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja.

2. Azas Kepercayaan

Pemimpin harus mampu membangun kepercayaan di antara anggota tim. Kepercayaan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kolaborasi.

3. Azas Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah kunci kepemimpinan yang baik. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan tujuan dengan jelas serta mendengarkan masukan dari anggota tim.

4. Azas Inspirasi

Seorang pemimpin harus dapat menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang inspiratif akan mendorong anggotanya untuk memberikan yang terbaik.

5. Azas Partisipasi

Pemimpin yang baik melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan, tetapi juga memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh anggota tim.

6. Azas Visi

Pemimpin perlu memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk menyampaikan visi tersebut kepada anggota tim. Visi ini akan menjadi panduan bagi semua orang dalam organisasi.

7. Azas Adaptabilitas

Seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan situasi baru. Kemampuan ini penting agar organisasi tetap relevan dan kompetitif.

B. Indikator Kepemimpinan

Untuk mengukur apakah cara memimpin yang dilakukan seorang pemimpin telah sesuai dengan suatu organisasi dapat diukur menggunakan dimensi kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik menurut pakar Manajemen Anthony Bell (2006) memiliki 3 dimensi dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Organisasional (Eksternal)

Kepemimpinan organisasional adalah kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap efektivitas dan menjaga relevansi keberadaan organisasi (*Do the Right Thing*). Fokus dari kepemimpinan ini terletak pada interaksi dengan pemangku kepentingan yang berada di luar organisasi (*external stakeholders*). Dalam hal ini, pemimpin dapat diibaratkan sebagai nakhoda kapal yang berada di depan, bertugas mengumpulkan dan menganalisis informasi serta data yang muncul di lingkungan eksternal organisasi. Sehingga, kepemimpinan organisasional memiliki fungsi yaitu:

- 1) Menetapkan dan menjelaskan arah/ tujuan organisasi;
- 2) Mengarahkan organisasi dan sumber daya organisasi sesuai dengan tujuan organisasi; dan
- 3) Mempromosikan dan menjelaskan arah tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan Operasional (Internal)

Kepemimpinan operasional adalah jenis kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap efisiensi dan responsivitas dalam kegiatan

operasional organisasi. Bertujuan untuk mendorong kesiapan operasi dan efisiensinya (*Do Thing Right*). Fokus dari kepemimpinan ini berkaitan dengan interaksi dengan pemangku kepentingan yang berada di dalam organisasi/ fungsi manajemen (*internal stakeholders*). Dalam konteks ini, pemimpin dapat diibaratkan sebagai seorang teknisi atau koki yang memastikan kelancaran dan efisiensi aspek teknis operasional organisasi. Sehingga, kepemimpinan operasional memiliki fungsi yaitu:

- 1) Merencanakan dan merancang proses;
- 2) Mengorganisasikan dan mengendalikan proses itu sendiri; dan
- 3) Mengukur dan menyelesaikan masalah.

3. Kepemimpinan Personal

Kepemimpinan personal adalah jenis kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap produktivitas karyawan yang bekerja dalam organisasi. Cara yang dilakukan oleh kepemimpinan ini adalah dengan mengembangkan kapasitas individu/ orang dan mencari cara terbaik untuk melaksanakan tugasnya. Berfungsi untuk mendorong produktivitas individu. Fokus dari kepemimpinan ini terletak pada pemberdayaan dan pemanfaatan potensi sumber daya yang ada, serta mendorong seluruh pegawai, dari level terendah hingga tertinggi, untuk menampilkan kemampuan terbaik mereka masing-masing. Sehingga, kepemimpinan personal memiliki fungsi, yaitu:

- 1) Menyeleksi dan membangun kapasitas individu supaya sesuai dengan posisi/ jabatan (*The Right Man On The Right Place*);
- 2) Menjelaskan harapan organisasi terhadap para pegawai; dan
- 3) Memotivasi dan mengembangkan pegawai.

Sedangkan, menurut Kartono (2013) untuk mengukur kepemimpinan seorang pemimpin apakah dapat dikatakan berhasil atau tidak dapat dikur menggunakan 5 indikator, yaitu:

1. Kemampuan Analitis

Kemampuan untuk menganalisis situasi yang dihadapi dengan cermat, menyeluruh, dan mendalam merupakan syarat penting bagi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang mampu memahami setiap detail dari situasi yang dihadapinya akan lebih siap dalam mengambil keputusan yang tepat. Analisis yang matang memungkinkan pemimpin untuk mengantisipasi tantangan, mengevaluasi peluang, serta meminimalkan risiko. Kemampuan ini juga berperan dalam mengoptimalkan strategi organisasi, memastikan langkah-langkah yang diambil relevan, dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif selalu dimulai dari pemahaman yang mendalam terhadap situasi dan kondisi yang ada.

2. Keterampilan Komunikasi

Seorang pemimpin perlu menguasai teknik-teknik komunikasi yang efektif ketika memberikan perintah, petunjuk, panduan, atau nasihat.

Kemampuan komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin menyampaikan pesan dengan jelas dan mudah dipahami oleh semua pihak. Komunikasi yang efektif juga membantu mencegah kesalahpahaman, memastikan bahwa setiap instruksi diterima dan diimplementasikan dengan benar. Selain itu, melalui komunikasi yang baik, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, serta memberikan motivasi dan arahan yang lebih tepat sasaran. Penguasaan komunikasi juga mencakup kemampuan mendengarkan dengan aktif, memberi umpan balik, serta beradaptasi dengan berbagai situasi dan audiens yang dihadapi.

3. Keberanian

Semakin tinggi posisi seseorang dalam sebuah organisasi, semakin besar pula keberanian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin di level atas sering dihadapkan pada keputusan yang kompleks dan penuh tanggung jawab, yang mempengaruhi banyak pihak. Keberanian dalam konteks ini bukan hanya tentang mengambil risiko, tetapi juga tentang bertindak tegas meskipun menghadapi ketidakpastian atau tantangan besar. Selain itu, keberanian ini meliputi kemampuan untuk bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, mengatasi kritik, serta mempertahankan integritas dalam menjalankan visi organisasi. Pemimpin yang memiliki keberanian besar

juga mampu menginspirasi dan memotivasi timnya untuk bergerak maju, meski menghadapi hambatan.

4. Kemampuan Mendengar

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan tugas kepada bawahannya, tetapi juga mendengarkan pendapat dan masukan mereka. Dengan membuka ruang dialog, pemimpin dapat memahami perspektif bawahan, yang sering kali membawa wawasan berharga dan ide-ide segar untuk kemajuan organisasi. Mendengarkan pendapat bawahan juga menunjukkan bahwa pemimpin menghargai kontribusi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Selain itu, mendengarkan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didengarkan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat dan produktif.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan serta ketidakpastian adalah kualitas yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan memungkinkan seorang pemimpin membuat keputusan yang jelas dan mengarahkan tim dengan keyakinan, bahkan dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Namun, ketegasan ini harus disertai dengan pertimbangan terhadap perasaan dan kesejahteraan bawahan. Seorang pemimpin yang baik mampu menyeimbangkan sikap tegas dengan

empati, memperhatikan kepuasan kerja bawahan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dengan demikian, selain memastikan tugas terselesaikan secara efisien, pemimpin juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Kombinasi antara ketegasan dan perhatian terhadap kepuasan kerja ini penting untuk membangun tim yang produktif dan loyal.

1.7 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah proses yang menguraikan konsep-konsep penelitian menjadi bagian-bagian yang lebih mudah dipahami dan diukur. Setiap konsep dalam penelitian memerlukan definisi operasional, yaitu penjabaran konsep menjadi bagian atau dimensi yang lebih spesifik sehingga dapat diukur. Sebuah konsep biasanya terdiri dari indikator atau variabel.

Tabel 1.1 Operasionalisasi Konsep

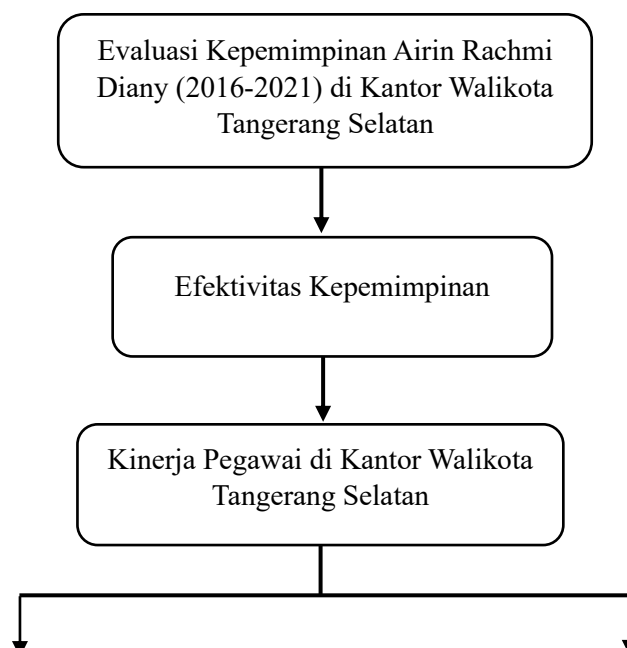
No.	Konsep	Dimensi Konsep	Aspek yang Digali
1.	Efektivitas Kinerja (Martani dan Lubis, 1987)	Pendekatan Sasaran (<i>Goals Approach</i>)	1.1.Motivasi dan Keterlibatan Pegawai: Menggali seberapa besar kepemimpinan mendorong motivasi dan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan.

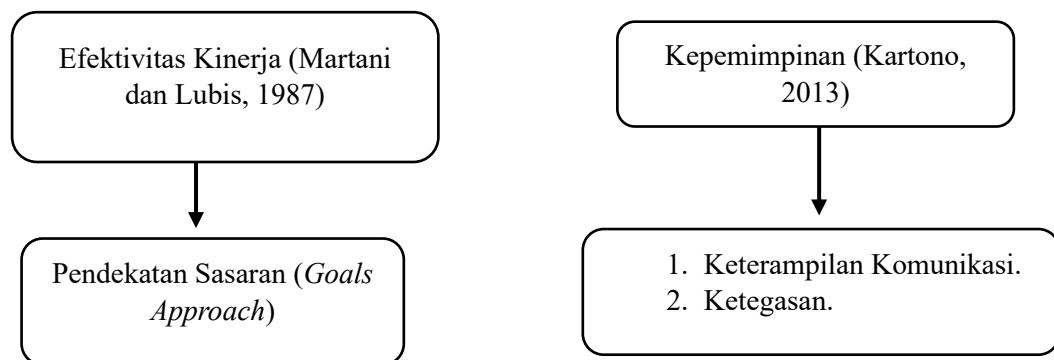
			a) Pengakuan dan apresiasi terhadap pencapaian; dan b) Upaya membangun semangat kerja yang positif.
2.	Kepemimpinan (Kartono, 2013)	Keterampilan Komunikasi	1.1. Komunikasi dan Koordinasi: Menganalisis kualitas komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan pegawai terkait tujuan organisasi dan sasaran kinerja. a) Keterbukaan komunikasi; dan b) Efektivitas koordinasi dalam mencapai sasaran.
		Ketegasan	1.1. Pembentukan Disiplin Kerja: Menilai efektivitas pemimpin dalam menegakkan disiplin di tempat kerja, seperti:

			a) Penyelesaian tugas sesuai <i>deadline</i> dan tanggung jawab lainnya yang dijalankan sesuai ketentuan.
--	--	--	--

1.8 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini ialah bagaimana kepemimpinan Airin Rachmi Diany berdampak pada efektivitas kinerja pegawai beserta dengan cara mengatasi kendala yang muncul di kantor Walikota Tangerang Selatan. Untuk itu, peneliti menggunakan 2 teori utama yaitu teori Efektivitas Kinerja (Martini dan Lubis, 1987) dan teori Kepemimpinan (Kartono, 2013) untuk menjawab pertanyaan penelitian. Berikut bagan kerangka berpikir penelitian ini:





(Sumber: Diambil Langsung Dari Peneliti)

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Desain Penelitian

Metode yang diambil dalam pendekatan ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan *interpretative*. Menurut Bogdan dan Taylor (1992), Penelitian kualitatif adalah suatu metode yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang diperoleh dari informan/narasumber, serta melibatkan observasi terhadap perilaku yang dapat diamati (Pahleviannur. dkk, 2022:9). Kemudian, pendekatan interpretative itu sendiri adalah sebuah struktur sosial yang mengartikan perilaku secara rinci dengan cara mengamati langsung. Perspektif interpretatif melibatkan pengamatan fakta sebagai entitas yang unik, memiliki konteks spesifik, dan memandang makna sebagai esensi utama dalam memahami dimensi sosial. Kendati demikian, peneliti akan menggali sedalam mungkin informasi dari sumbernya secara langsung dengan terjun ke lapangan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menguraikan, menganalisis, dan mengevaluasi kepemimpinan Walikota Tangerang Selatan, Airin Rachmi Diany,

selama periode kedua, yakni 2016-2021. Penelitian ini juga akan menginvestigasi sejauh mana kemampuan kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menghambat atau mendorong efektivitas kinerja pegawai di kantor Walikota Tangerang Selatan.

1.9.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa birokrat yang pernah bekerja dibawah kepemimpinan Airin Rachmi Diany di Kantor Walikota Tangerang Selatan, pegawai yang bekerja di kantor Walikota Tangerang Selatan selama masa kepemimpinan Airin Rachmi Diany periode 2016-2021 dan masyarakat Kota Tangerang Selatan yang pernah bersinggungan dengan pegawai Kantor Walikota Tangerang Selatan dan/atau pelayanan publik yang ada di Kota Tangerang Selatan. Penentuan jumlah informan dalam penelitian ini bersifat fleksibel, dimana peneliti memiliki fleksibilitas untuk menambah atau mengurangi jumlah informan selama proses penelitian, tergantung pada evaluasi kecukupan informasi yang telah diperoleh.

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti (tangan pertama). Untuk mendapatkan informasi yang spesifik dan relevan yang diperlukan, peneliti melakukan wawancara dan

dokumentasi agar mendapat wawasan yang lebih mendalam, khusus, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2. Data Sekunder

data sekunder adalah informasi yang diambil oleh peneliti dari sumber yang telah ada. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari penelitian sebelumnya dengan topik yang relevan, arsip, dokumen dan dari website terkait dengan kepemimpinan Airin Rachmi Diany dan pelayanan publik itu sendiri.

1.9.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya dapat diklasifikasikan menjadi dua metode, yaitu teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi dan teknik pengumpulan data yang tidak melibatkan interaksi. Pengumpulan data dapat diperoleh dari observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi (Subagja, 2018:76).

1. Wawancara

Proses wawancara menggunakan pertanyaan terbuka yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan dilakukan secara informal tanpa terstruktur secara ketat. Wawancara mendalam ini dapat dilaksanakan pada waktu dan situasi tertentu yang dianggap paling sesuai untuk memperoleh data yang rinci, jujur, dan mendalam (Adhitya, 2010:32). Peneliti melakukan wawancara kepada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) berjumlah 3 orang yaitu Irlandi Nopan, Adli Fikrie Kurniawan dan Aris Sutatmo. Sekretariat

Daerah (Setda) Pemerintah Kota Tangerang Selatan berjumlah 2 orang yaitu Bambang Noertjahjo dan Rizqiyah. Masyarakat Kota Tangerang Selatan berjumlah 2 orang yaitu Briliani Putri Pijar dan Nurmillah Laila Fitriani. Dimana informan yang akan diwawancarai yaitu para pegawai yang pernah bekerja dibawah kepemimpinan Airin periode kedua (2016-2021) dan masyarakat yang pernah bersinggungan langsung dengan pegawai Walikota Tangerang Selatan dan/atau pelayanan publik di lingkup Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari, menggunakan indera sebagai alat bantu utamanya (Morissan, 2017:143). Dalam penelitian ini observasi terfokus pada bagaimana efektivitas itu dijalankan selama periode kepemimpinan tersebut dengan merujuk pada hasil wawancara dan juga kegiatan yang berlangsung selama di Kantor Walikota Tangerang Selatan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi melalui berbagai bentuk, seperti buku, arsip, dokumen, tulisan berupa angka, dan gambar yang berupa laporan serta keterangan, yang dapat memberikan dukungan pada penelitian (Sugiyono, 2018:476). Dokumentasi dilakukan untuk mendukung validitas dan keandalan penelitian, memfasilitasi analisis data, memberikan landasan bagi temuan dan kesimpulan, serta memungkinkan peneliti mengikuti metodologi

secara sistematis untuk penelitian lanjutan. Kendati demikian, peneliti akan mengambil dokumentasi berupa gambar dan/atau arsip yang sesuai dengan tema penelitian.

1.9.5 Analisis dan Interpretasi Data

Data yang terkumpul dianalisis dan dikompilasikan secara deskriptif. Untuk menghasilkan data yang berkualitas diperlukan analisis. Pengelolaan dan analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1992). Model ini dibagi ke dalam 3 tahapan yaitu:

1. Reduksi Data

Proses penyederhanaan data dilakukan sesuai dengan keperluan agar memudahkan perolehan informasi. Data yang telah dikumpulkan diorganisir atau dikelompokkan ke dalam kategori yang mencakup informasi sangat penting, kurang penting, dan tidak penting. Setelahnya, peneliti dapat menentukan mana data yang relevan untuk disimpan dan mana yang tidak diperlukan untuk penelitian. Melalui langkah ini, data menjadi lebih terstruktur dan jelas, memudahkan peralihan ke tahap analisis selanjutnya.

2. Penyajian Data

Tahap ini dilakukan untuk menggambarkan data yang telah disederhanakan melalui berbagai format, seperti naratif, diagram, flow chart, dan lain sebagainya. Hal ini bertujuan untuk mempermudah penyampaian informasi dan pemahaman oleh pihak lain. Proses ini juga

bertujuan memfasilitasi pembaca dalam menangkap informasi yang terkandung dalam data dengan lebih mudah.

3. Penarikan Kesimpulan

Informasi yang dihasilkan dari data yang telah diatur dan dikelompokkan, selanjutnya disampaikan dengan deskriptif agar dapat menjelaskan suatu masalah dengan jelas, akurat, dan sistematis berdasarkan fakta yang terdapat di lapangan.

Peneliti memilih menggunakan model analisis data Miles dan Huberman (1992) untuk mengevaluasi kepemimpinan Airin Rachmi Diany dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai di Kantor Walikota Tangerang Selatan. Pilihan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa model tersebut sesuai untuk mengolah data penelitian ini. Dengan kombinasi fleksibilitas, kerangka analisis yang komprehensif, pendekatan sistematis, penggunaan teknik grafis, dan fokus pada konteks dan makna, model Miles dan Huberman dianggap sebagai alat yang efektif untuk mengolah data penelitian kualitatif, termasuk dalam konteks analisis kepemimpinan dan efektivitas kinerja pegawai di Kantor Walikota Tangerang Selatan.