

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam melakukan penelitian ini dan melihat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sebagai berikut :

- 2.1.1 Muhammad Basuruddin (2014) dengan judul Peran Pemerintah Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Alai Kecamatan Tebing Tinggi Barat Kabupaten Kepulauan Meranti. Menurut penulis pengelolaan keuangan daerah merupakan suatu program daerah bidang keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu serta mengemban misi mewujudkan suatu strategi melalui berbagai kegiatan.
- 2.1.2 Deti Kumalasari (2016) dengan judul Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Otonomi daerah sebagaimana didefinisikan dalam Undang-Undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah adalah hak wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam system Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk itulah pemerintah mengeluarkan kebijakan yaitu pemebentukan Alokasi Dana Desa (ADD) sebagai perwujudan desentralisasi keuangan menuju desa yang mandiri. ADD adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang di transfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemeberdayaan masyarakat.
- 2.1.3 Riskasari tahun 2016 dengan judul Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Bongli Lengkesa Kecamatan Sinjai Timur Kabupaten Sinjai. Desa adalah entitas terdepan dalam segala proses pembangunan bangsa dan Negara. Hal ini menyebabkan desa mempunyai arti sangat strategis sebagai basis

penyelenggaraan pelayanan publik dan memfasilitasi dan pemenuhan hak-hak publik rakyat lokal. Desa menjadi arena politik paling dekat bagi relasi antara masyarakat dengan pemegang kekuasaan (perangkat desa).

- 2.1.4 Khuswatun Chasanah, Slamet Rosyadi, Denok Kurniasih (2017) dengan judul Implementasi Kebijakan dana Desa. Menurut penelitian tersebut Salah satu kebijakan yang mengiringi penetapan UU Nomor 6 Tahun 2014 adalah kebijakan Dana Desa. Dana Desa, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN, adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Tujuan dari Dana Desa pada dasarnya adalah mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan lebih pemerataan pendapatan. Melalui Dana Desa yang jumlahnya mencapai milyara rupiah, memungkinkan desa melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat
- 2.1.5 Moh. Sofiyanto, Ronny Malavia Mardani, M. Agus Salim (2017) dengan judul Pengelolaan Dana Desa Dalam Upaya Meningkatkan pembangunan Di Desa Banyuates Kecamatan Banyuates Kabupaten Sampang. Menurut peneliti pembangunan desa memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka Pembangunan Nasional dan Pembangunan Daerah, karena di dalamnya terkandung unsur pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya serta menyentuh secara langsung kepentingan sebagian besar masyarakat yang bermukim di pedesaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka. Dalam menyelenggarakan kewenangan, tugas, dan kewajiban desa dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pembangunan maka dibutuhkan sumber pendapatan desa. Menanggapi hal tersebut, pemerintah

mengeluarkan kebijakan berupa dukungan keuangan yaitu Dana Desa yang adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat (Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2016 Tentang Dana Desa).

2.2 Pendekatan Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Sebelum mendefinisikan penulis terlebih dahulu membahas tentang pemimpin. Karena kata pemimpin muncul 500 tahun lebih dulu dibandingkan kata kepemimpinan. Ada beberapa definisi tentang pemimpin, antara lain :

1. Seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan (khususnya di satu bidang), sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa tujuan.
2. Pemimpin menurut John Gage Alle pemimpin adalah “pemandu, penunjuk, penuntun, komandan.”
3. Jika dilihat dari aspek politis maka pengertian dari pemimpin yaitu “ kepala actual dari organisasi partai di kota, dusun, atau sub divisi/ bagian-bagian lainnya.”

Dari beberapa maka dapat disimpulkan pengertian dari pemimpin adalah Pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok-kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu (kesimpulan).

Setelah membahas tentang pemimpin penulis akan membahas tentang definisi kepemimpinan. Definisi kepemimpinan antara lain:

1. Kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Odway Tead).
2. Definisi kepemimpinan menurut George R. Terry yaitu “kegiatan mempengaruhi orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.”
3. Menurut Howard H. Hoyt “ seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.”
4. Adapula definisi kepemimpinan menurut Kaith Davis yaitu “kepemimpinan adalah kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah.

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas maka dapat disimpulkan pengertian dari kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang di inginkan sang pemimpin. Kepemimpinan merupakan hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan ketaatan para pengikut (bawahan) karena dipengaruhi oleh kebibawaan pemimpin. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Untuk lebih mempermudah dalam memahami kepemimpinan tersebut perlu digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain adalah pendekatan kepemimpinan berdasarkan sifat, pendekatan kepemimpinan berdasarkan tingkah laku, dan pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori situasional, serta pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori penerimaan.

a. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Sifat atau Ciri-ciri

Pendekatan sifat pada kepemimpinan artinya rupa dari keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain.

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali melalui zaman Yunani Kuno serta zaman Roma. Ketika itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori The Great Man mengatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin, ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

Setelah mendapat pengaruh pendidikan dan pengalaman, oleh karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti disekitar tahun 1930 sampai 1950-an. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa kecerdasan selalu muncul dengan presentase yang tinggi, kemudian inisiatif, keterbukaan, rasa humor, antusiasme, kejujuran, simpati dan percaya pada diri sendiri.

Bila kita lihat menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri sebenarnya berdasarkan instrumen analisisnya pada teori bahwa pimpinan dilahirkan. Namun untuk mengidentifikasinya cukup sulit karena belum jelas mana diantara ciri-ciri tersebut yang dibawa sejak lahir dan mana yang dapat dimiliki melalui proses pendidikan, pelatihan serta pengalaman. Yang jelas adalah keberhasilan seseorang dalam kepemimpinannya sangat tergantung pada sejauh mana pimpinan berhasil memiliki ciri-ciri ideal tersebut dan kemampuannya memilih ciri mana yang tepat digunakan dalam situasi, kondisi, waktu dan ruang tertentu untuk mendukung gaya kepemimpinan tertentu pula.

b. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan

Dinamika manusia yang kemudian menampakkan diri pada dinamika organisasi dan dinamika masyarakat sebagai keseluruhan merupakan faktor pendorong bagi berbagai jenis kemajuan yang dicapai manusia. Dorongan untuk maju timbul karena hasrat dan keinginan manusia untuk meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhannya yang semakin lama semakin kompleks.

Sebagaimana dikemukakan Sastradipoera (1998:23) kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah “ Kepemimpinan yang didasarkan atas

pengamatan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif?. Fungsi kepemimpinan disini memberikan kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memuaskan kebutuhan yang pada waktu bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku pun memberikan saran-saran akan perlunya fungsi motivasi kepada para pengikut agar mereka dapat memuaskan kebutuhan.

Oleh karena itu, melalui pendekatan tingkah laku kita dapat menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan mencari jawaban serta menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif.

Dalam pendekatan perilaku kepemimpinan ada beberapa teori yang dapat dipakai sebagai acuan atau rumusan untuk mengukur kepemimpinan yang efektif, yaitu:

a.1 Teori X dan Teori Y dari Douglass McGregor

McGregor menyimpulkan sekumpulan anggapan kepemimpinan yang efektif yang saling berlawanan dari perilaku pemimpin dalam organisasi, sebagai berikut:

Anggapan-anggapan Teori X :

- 1) Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin
- 2) Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi
- 3) Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

Anggapan-anggapan Teori Y

- 1) Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat

- 2) Pengawasan dan ancaman hukum eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah di setujuinya,
- 3) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka
- 4) Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab
- 5) Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan
- 6) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan organisasi modern.

a.2 Teori Robert Tennenbaum dan Werren H. Schmit

Teori ini menguraikan pendapatnya mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan pemimpin akan gaya kepemimpinan bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan tiga macam kekuasaan yaitu: kekuasaan yang ada di tangan pemimpin, kekuasaan yang ada di tangan bawahan, dan kekuatan dalam situasi.

a.3 Studi Ohio State

Untuk mengetahui mana yang menghasilkan prestasi kerja kelompok yang paling efektif dari kedua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (struktur memperkasai) dan gaya yang berorientasi pada bawahan (pertimbangan). Ohio State University dalam penelitiannya menemukan bahwa tingkat pergantian bawahan yang paling rendah dan kepuasan bawahan tertinggi dijumpai di bawah pemimpin yang mendapatkan nilai tertinggi dalam pertimbangan. Sebaliknya, pemimpin yang dinilai rendah dalam pertimbangan dan tinggi dalam struktur memprakarsai mendapat banyak keluhan dengan tingkat pergantian bawahan tinggi. Namun dalam penilaiannya di Ohio State, para peneliti menemukan bahwa efektifitas pemimpin

tidak selalu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan saja tetapi dapat dipengaruhi oleh situasi yang dipakai.

c. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional

Pendekatan kontingensi disebut juga pendekatan situasional, sebagai teknik kepemimpinan paling baik dalam memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi dan mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang sangat dominan ditentukan oleh kemampuan untuk membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan dengan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Maka dengan adanya faktor-faktor situasional tersebut penyesuaian gaya kepemimpinan itu perlu. Dengan penyesuaian gaya kepemimpinan itu berarti pimpinan mampu menentukan ciri-ciri kepemimpinan mana dan perilaku tertentu yang mana memperoleh bobot yang besar karena dituntut oleh situasi tertentu. Pemberian bobot itu memang akan berbeda dari situasi satu ke situasi yang lain.

d. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Penerimaan

Tema sentral yang hendak dikembangkan dalam pembahasan ini adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi perilaku para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau dan mampu dan bahkan menyenangi bertindak sesuai dengan keinginan dan harapan pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Agar pimpinan mampu mempengaruhi perilaku para bawahannya, ia mutlak perlu mengenali karakteristik, kepentingan, kebutuhan, kecenderungan perilaku dan kemampuan mereka. Melakukan hal tersebut jelas tidak mudah karena sesungguhnya manusia adalah makhluk yang teramat kompleks. Justru kompleksitas manusia itulah yang menjadikan kepemimpinan sebagai suatu hal yang tidak mudah untuk dipelajari dan diterapkan. Kategori kepentingan dan kebutuhan yang akan dianalisis ialah kepentingan politik, kepentingan ekonomi, dan kepentingan sosial dari manusia sebagai individu dengan jati diri yang khas.

b.1 Manusia Sebagai Makhluk Politik

Tidak dapat disangkal bahwa manusia adalah makhluk politik. Apabila dikatakan bahwa manusia makhluk politik, hal itu tidak harus semata-mata dikaitkan dengan pengertian umum tentang politik seperti

diartikulasikan, disosialisasikan dan diperjuangkan oleh organisasi-organisasi politik. Karena manusia makhluk politik, jelas ia mempunyai kepentingan di bidang politik. Kepentingan tersebut pada umumnya tercermin dari keinginannya untuk turut serta atau diikutsertakan dalam menentukan nasibnya. Dalam kehidupan bernegara, misalnya setiap warga negara ingin turut serta berperan dalam kehidupan politik bangsa dan negaranya. Biasanya keinginan tersebut disalurkan melalui wakil-wakilnya yang duduk di lembaga-lembaga perwakilan pada berbagai tingkat, mulai dari lembaga perwakilan desa, tingkat lokal, maupun tingkat nasional.

Merupakan kenyataan bahwa aspirasi politik seseorang tidak akan tersalurkan secara efektif apabila seseorang tersebut berusaha memperjuangkannya sendiri. Berarti timbul kebutuhan untuk memasuki organisasi politik tertentu yang:

- a. Pandangan politiknya sama atau paling sedikit sejajar dengan pandangan politik orang yang bersangkutan
- b. Menurut persepsinya, dipimpin oleh tokoh-tokoh politik yang mampu mengartikulasikan pandangan tersebut secara meyakinkan melalui proses sosialisasi yang mantap
- c. Pimpinan menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk menyalurkan aspirasi politik para anggotanya secara efektif dalam berbagai forum politik, terutama dalam lembaga perwakilan, dan memperlakukannya sebagai suatu proses yang berkelanjutan dan bukan hanya pada saat-saat tertentu, seperti misalnya menjelang penyelenggaraan pemilihan umum.

Pengamatan terhadap kehidupan politik menunjukkan bahwa menganut pandangan publik tertentu bukanlah hal yang bersifat permanen karena ternyata seseorang mungkin saja berubah pandangan politiknya. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pun pemimpin termasuk pemimpin politik yang senang dinilai gagal menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Berarti setiap pemimpin akan berusaha meningkatkan efektifitas kepemimpinannya. Salah satu bukti keberhasilan meningkatkan efektifitas kepemimpinan ialah semakin tingginya tingkat

pengakuan dan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan orang yang bersangkutan.

b.2 Manusia Sebagai Makhluk Ekonomi

Manusia adalah makhluk ekonomi, artinya ia mempunyai beraneka ragam kebutuhan yang bersifat kebendaan yang ingin dipuaskannya. Pemenuhan kebutuhan yang bersifat kebendaan itu bukanlah hal yang mudah. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka manusia akan memasuki jalur organisasional. Salah satu caranya dengan bekerja pada organisasi tertentu sehingga memperoleh imbalan yang memungkinkan memenuhi berbagai kebutuhan ekonomi tersebut.

b.3 Manusia Sebagai Makhluk Sosial

Secara naluriah manusia adalah makhluk sosial. telah terbukti bahwa sejak permulaan eksistensinya manusia mnyenangi kehidupan berkelompok. Ternyata pula bahwa semakin tinggi kemajuan yang dicapai oleh manusia, semakin besar pula kebutuhan untuk membentuk berbagai kelompok. Dengan demikian banyak pula organisasi yang dimasukinya sehingga manusia modern sebagai manusia organisasional.

b.4 Manusia Sebagai Individu

Manusia merupakan individu dengan jati diri yang khas. Prinsip tersebut berarti antara lain bahwa untuk dapat memerlukan seseorang secara tepat, perlu pemahaman tentang apa yang disebut variabel bebas yang membuat seseorang itu sebagai insan dengan karakteristik yang khas sifatnya.

2.2.3 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perpaduan berbagai perilaku yang dimiliki seseorang sehingga orang tersebut mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain bersedia dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya (Ordway Tead). Kepemimpinan adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara sukarela mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Georgy R. Terry).

Dapat dipahami dari batasan di atas bahwa kepemimpinan akan muncul apabila seseorang yang karena sifat-sifat dan perilakunya mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain untuk berpikir, bersikap, dan ataupun berbuat sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkannya.

Kepemimpinan dalam konteks organisasi utamanya menekankan pada fungsi pengarahan yang meliputi memberitahu, menunjukkan, dan motivasi bawahan. Fungsi ini sangat terkait dengan faktor manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup interaksi antar manusia dan berfokus pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.

2.3 Model Kepemimpinan

Dikutip dari buku Syamsul Arifin (2012), ada beberapa model kepemimpinan yaitu :

2.3.1 Model Kontinum Otokratik-Demokratik

Andai kata didunia ini hanya terdapat dua model kepemimpinan, yaitu model yang otokratik dan model demokratik, pendekatan yang diperlukan untuk menganalisis efektifitas kepemimpinan barang kali cukup dengan pendekatan keperilakuan saja. Akan tetapi dalam praktek menunjukkan bahwa antara dua posisi yang ekstrim tersebut masih terdapat gaya dan perilaku antara dua posisi yang ekstrim tersebut masih terdapat gaya dan perilaku. Dalam pengambilan keputusan, misalnya seorang pimpinan dengan gaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, kemudian menyampaikan keputusan tersebut kepada para bawahan. Sebaliknya, seorang pimpinan dengan gaya demokratik akan berbagi wewenang pengambilan keputusan dengan para bawahannya dalam arti bahwa para bawahan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

2.3.2 Model Interaksi Atasan Bawahan

Menurut Siagian (1994:132) “Model ini berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada prestasi kerja bawahannya”. Artinya efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung interaksi yang terjadi

antara seorang pimpinan dengan para bawahannya dan sampai sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pimpinan yang bersangkutan.

2.3.3 Model Situasional

Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kecerdasan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini adalah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan bawahan, tergantung pada orientasi tugas dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan.

2.3.4 Model Pimpinan-Peran serta Bawahan

Sorotan perhatian model ini adalah perilaku pimpinan dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Dengan menyadari bahwa struktur tugas menimbulkan berbagai tuntutan, dalam arti tuntutan tugas yang terstruktur dan rutin lain dari tuntutan tugas yang tidak terstruktur dan tidak rutin, teori ini mengemukakan bahwa perilaku pimpinan perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh para bawahannya.

2.4 Peran Kepemimpinan

2.4.1 Fungsi Kepemimpinan

Dari kutipan buku Syamsul Arifin (2012) ada beberapa peran/fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

2. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana.

Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

3. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

2.4.2 Macam-macam Peranan Kepemimpinan

1. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

2. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya. Mereka yakin bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengkombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

3. The Vision Role

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

4. Peran Pembangkit Semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi.

5. Peran Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan.

2.5 Pendekatan Efektifitas

2.5.1 Pengertian Efektifitas

Orientasi dalam penelitian tentang efektifitas menurut Richard M. Steers sebagian besar dan sedikit banyak pada akhirnya bertumpu pada pencapaian tujuan. Georgepoulos dan Tenenbaum (1985:20) berpendapat bahwa konsep efektifitas

kadang-kadang disebut sebagai keberhasilan yang biasanya digunakan untuk menunjukkan pencapaian tujuan. Chester I. Barnard dalam Gibson, (1994:27), mendefinisikan efektifitas sebagai pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektifitas. Definisi lain yang dapat dijadikan acuan ialah menurut Emerson dalam Handyaningrat, (1985:16) “Efektifitas ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jelaslah bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, hal ini dikatakan efektif. Jadi apabila tujuan atau sasaran tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, maka pekerjaan itu dikatakan tidak efektif”.

Efektifitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan.

2.5.2 Pendekatan-pendekatan dalam Penilaian Efektivitas

1. Pendekatan Konstituensi

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya kepada konstituensi organisasi, yaitu berbagai kelompok di dalam dan di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap kinerja organisasi, seperti karyawan, pemegang saham, leveransir bahan dan peralatan, pemilik, dan lingkungan. Dengan pendekatan ini, efektivitas organisasi diukur melalui tingkat kepuasan masing-masing unsur konstituensi terhadap organisasi. Kelebihan dari pendekatan konstituensi ini adalah kemampuannya untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas organisasi melalui pandangannya terhadap keseluruhan faktor baik yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi. Pendekatan ini menggunakan beberapa kriteria secara bersamaan, yaitu masukan, proses internal, keluaran.

2. Pendekatan bidang sasaran (goal domains)

Sesungguhnya, suatu organisasi yang besar, apalagi organisasi publik, pada dasarnya memiliki bidang sasaran yang berlapis dan bertingkat. Kilmann & Herden (1976: 87) mencoba membuat klasifikasi bidang sasaran itu menurut efisiensi dan efektivitas baik fokus internal maupun eksternal. Dengan klasifikasi itu, Kilmann dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran dalam suatu organisasi. Pertama, efisiensi internal, menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menggunakan berbagai macam sumber yang dimilikinya. Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan proses internal. Salah satu ukuran yang digunakan adalah perbandingan nilai keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*).

3. Pendekatan kerangka ketertanggung

Model kontingensi ini menghasilkan empat bentuk pilihan dalam pengukuran efektivitas. Pertama, apabila keluaran organisasi dan proses transformasi cukup jelas dan dapat diukur, maka keberhasilan organisasi untuk mencapai sasarannya akan dapat diukur dengan mudah dan dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Kriteria efisiensinya adalah ongkos untuk mencapai sasaran. Kedua, jika keluaran tidak jelas atau tidak dapat diukur, tetapi proses transformasi memiliki indikator yang jelas, maka pengukuran dapat dilakukan dengan memusatkan perhatian kepada kriteria proses internal, antara lain pada unsur iklim organisasi, atau kepuasan karyawan. Ketiga, apabila keluaran jelas, sementara proses transformasi tidak lengkap, maka pengukuran dapat dipusatkan kepada kriteria output, yaitu keberhasilan mencapai sasaran. Keempat, apabila keluaran tidak jelas dan juga proses transformasi tidak lengkap, maka untuk mengukur efektivitas organisasi dapat dipakai kriteria sosial, yaitu pada kepuasan unsur-unsur konstituensi.

2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas

a. Faktor Sistem

Sistem merupakan salah satu konsep yang penting untuk menjelaskan mengenai efisiensi dan efektivitas organisasi. Johnson, Kast, & Rosenzweig (1963: 37) mengemukakan bahwa suatu sistem

adalah satu keseluruhan yang kompleks, terorganisasikan; suatu himpunan atau kombinasi dari berbagai unsur atau yang membentuk satu keseluruhan yang kompleks atau uniter. Sementara, Kershner (Kast & Rosenzweig, 1974: 88) merumuskan bahwa sistem adalah suatu himpunan berbagai entitas atau hal-hal yang menerima masukan tertentu, dan diselenggarakan sesuai persetujuan bersama untuk menghasilkan keluaran tertentu, dengan tujuan memaksimalkan fungsi masukan dan keluaran.

Dengan demikian, organisasi sebagai satu sistem yang diharapkan dapat berfungsi secara efisien dan efektif harus memiliki komponen dan unsur-unsur masukan dengan standar tertentu yang dapat ditransformasikan untuk mendapatkan keluaran yang optimal, standar, dan bermutu.

b. Faktor Struktur

Dalam konteks organisasi, secara sederhana struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi kepada tugas.

c. Faktor Strategi

Strategi merupakan salah satu “perangkat keras” dalam organisasi yang dalam literatur barat dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulannya. Strategi organisasi tidak lain adalah seperangkat rencana organisasi yang telah dipertimbangkan secara cermat, berdasarkan berbagai analisis dan perkiraan, untuk mencapai sasaran/tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penetapan strategi oleh suatu organisasi tergantung kepada sasaran yang ingin dicapai. Apabila sasaran bersifat jangka panjang, maka strategi itu juga bersifat jangka panjang (Burhan, 1989: 22). Strategi itu pada dasarnya merupakan rumusan kebijakan program organisasi untuk mencapai sasaran secara lebih efektif.

d. Faktor Gaya Kepemimpinan

Sesungguhnya gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang manajer, merupakan satu unsur keberhasilan dalam seni kepemimpinan ala Jepang. Gaya kepemimpinan tidak lain adalah perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam berhubungan dengan

anggota-anggotanya dalam konteks pelaksanaan tugas/kerja guna mencapai sasaran organisasi.

2.7 Ukuran Efektifitas

Efektivitas juga merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Adapun ukuran efektivitas untuk suatu organisasi atau lembaga dapat dilihat dari beberapa kriteria berikut ini :

- a. Input
- b. Proses produksi
- c. Hasil (output)
- d. Produktivitas

(Sedarmayanti, 2009:60).

- a. Input adalah segala sesuatu yang masuk kedalam sistem (Susanto, 2007). Input dapat diartikan sebagai dasar dari sesuatu yang akan diwujudkan atau dilaksanakan berdasarkan apa yang direncanakan yang berpengaruh pada hasil. Input yang ada dapat dilihat dari fasilitas fisik (sarana dan prasarana) yang dibutuhkan oleh instansi terkait seperti ruang server, material (bahan baku) berupa data-data yang diperlukan yang nantinya akan diolah menjadi sebuah informasi. Modal adalah faktor yang penting sebab tanpa modal sebuah program tidak akan terlaksana dengan baik. peralatan dinilai sangat penting karena untuk memenuhi kebutuhan instansi terutama dalam memberikan informasi pelayanan perijinan.
- b. Proses produksi dapat dilihat dari adanya komunikasi sebagai suatu proses yang memfokuskan pada interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Pengambilan keputusan merupakan salah satu proses produksi dalam memberikan informasi. Pengambilan keputusan merupakan pemilihan sasaran yang tepat dan mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan.
- c. Hasil (*output*) adalah komponen sistem yang berupa berbagai macam bentuk keluaran yang dihasilkan oleh komponen pengolahan. Hasil berupa kuantitas atau bentuk fisik dari kerja kelompok atau organisasi. Hasil yang dimaksud dapat dilihat dari perbandingan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*), hasil dapat dilihat dari produk yang dihasilkan dan

jasa yang dihasilkan berupa pelayanan prima yang diberikan oleh instansi terkait.

- d. Produktivitas adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan (dalam Sedarmayanti, 2009: 58). Produktivitas dapat dilihat dari pendidikan dianggap penting karena untuk membentuk dan mengembangkan sumber daya manusia dalam hal ini diperlukan suatu motivasi sebagai pendorong aktivitas untuk mencapai kebutuhan masyarakat dan dibutuhkan teknologi dan sarana produksi yang tepat dan maju sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Menurut Sharma (Tangkilisan, 2005: 64) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi antara lain:

- a. Produktivitas organisasi atau output.
- b. Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.
- c. Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi

2.8 Dana Desa

2.8.1 Pengertian Dana Desa

Diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2016 maksud dari Dana Desa adalah dana yang berasal dari APBN yang diperuntukkan bagi Desa di transfer melalui APBD Kabupaten/Kota untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan masyarakat, dan pemberdayaan masyarakat. Sumber penyaluran Dana Desa yaitu dari APBN yang ditransfer melalui APBD dan dana tersebut diperuntukkan untuk Desa. Dalam penyaluran tersebut dilakukan secara bertahap yaitu tiga kali dalam setahun. Dengan rincian pada bulan April 40 persen, bulan Agustus 40 persen, dan bulan Oktober 20 persen.

2.8.2 Pengelolaan Dana Desa

Pengertian pengelolaan menurut Thomas (2013) “suatu proses rangkaian pekerjaan yang dilakukan oleh serangkaian kelompok orang di dalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan

memanfaatkan potensi yang ada dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam pengelolaan Dana Desa menurut Peraturan Presiden nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa pasal 2 berbunyi Dana Desa di kelola secara tertib, taat pada ketentuan perundang-undangan, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mengutamakan kepentingan masyarakat setempat. Pemahaman mengenai pengelolaan Dana Desa di Desa menjadi aspek penting dan mendasar yang harus dimiliki oleh pemerintah Desa. Pengelolaan dana Desa adalah semua yang kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban atas Dana Desa.