

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK
AREA MAKASSAR**

**ZAENAL
A012221059**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK
AREA MAKASSAR**

*The Influence of Leadership Style towards Staff Performance
at Mandiri Bank Cooperation Makassar Area*

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

ZAENAL
A012221059



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRHADAP KINERJA PEGAWAI
DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK AREA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh


**ZAENAL
NIM. A012221059**

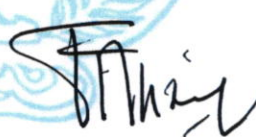
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Agustus 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama


Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001


Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
NIP. 196107131987022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zaenal
NIM : A012221059
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya susun berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Makassar" adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

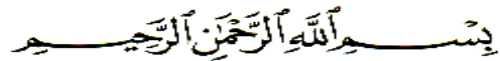
Makassar, 22 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Zaenal

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Dengan memanjatkan puji dan rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas Rahmat Karunia-Nya sehingga tesis dengan judul : “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK AREA MAKASSAR” dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Program Magister Manajemen (MM) pada program Pascasarjana Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar.

Penyusunan tesis ini, penulis banyak menghadapi kendala ataupun hambatan-hambatan, namun berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka tesis ini dapat selesai pada waktunya. Terhadap semua itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan dorongan dalam mengikuti pendidikan pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr.H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si dan Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku ketua dan anggota komisi penasihat yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis.

3. Bapak-bapak dan ibu-ibu Staf Administrasi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan bantuan moril ataupun materil serta dukungannya, sehingga studi penulis dapat diselesaikan.

Secara khusus ucapan terima kasih kepada istri tercintaku *Hamida, S.Pt* dan kedua anak saya Muh. Wildan Safaraz dan Muh. Raqil Wafi serta seluruh keluarga yang senantiasa mendukung dalam doa demi keberhasilan penulis.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembangunan bangsa, negara dan agama Aamiin.

Makassar, 22 Agustus 2023

Penulis

Zaenal

ABSTRAK

ZAENAL. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui (1) apakah gaya kepemimpinan demokratis, konsultatif, delegatif, dan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Makassar dan (2) gaya kepemimpinan manakah di antara empat gaya kepemimpinan tersebut yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Makassar. Survei penelitian dilaksanakan kepada pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar. Pemilihan sampel menggunakan metode *Stratified Random Sampling*. Variabel yang diteliti adalah (1) kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan demokratis, (3) konsultatif, (4) delegatif, dan (5) partisipatif. Selanjutnya, data yang diperoleh dihitung menggunakan paket program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) secara simultan gaya kepemimpinan demokratis, delegatif, konsultatif, dan partisipatif bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar dan (2) secara parsial, gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi terbesar pada peningkatan kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan demokratis lebih disukai oleh pegawai di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Makassar.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, kinerja pegawai



ABSTRACT

ZAENAL. *The Influence of Leadership Style on Employees' Performance in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Area* (Abd. Rahman Kadir and Fauziah Umar).

The research aims at investigating: (1) whether the democratic, consultative, delegated and participative leadership styles have a positive and significant effect on the employees' performance in PT. Bank Mandiri (Persero) Makassar Area, (2) among the four leadership styles mentioned above, which leadership style has the most influence on the employees' performance in PT. Bank Mandiri (Persero) Makassar Area. This research was conducted in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Area. The sample selection used the Stratified Random Sampling method. The variables investigated were the: (1) employees' performance, (2) democratic, (3) consultative, (4) delegated, and (5) participative leadership styles. Then the data obtained were calculated using SPSS (Statistical Package for Social Science) computer program package. The research results indicate that (1) simultaneously, the democratic, delegated, consultative and participative leadership styles have the positive and significant impact on the employees' performance in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Area. (2) partially, the democratic leadership style makes the biggest contribution in improving the employees' performance in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Area. Therefore, leadership with the democratic style is preferred by the employees in PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar Area.

Key words: leadership style, employee performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Teori Kepemimpinan.....	20
B. Macam-Macam Kepemimpinan	23
C. Sifat-Sifat Kepemimpinan	34
D. Pendekatan Kepemimpinan.....	44
E. Gaya Kepemimpinan	46
F. Kinerja Pegawai.....	62
1. Pengertian Kinerja	62
2. Strategi Peningkatan Kinerja	64

	G. Penelitian Terdahulu.....	66
	1. Studi Iowa	67
	2. Studi Ohio	71
	3. Studi Kepemimpinan Michigan	74
	H. Kerangka Pikir dan Hipotesis.....	76
	1. Kerangka Pikir	78
	2. Hipotesis.....	78
BAB III	METODE PENELITIAN.....	80
	A. Lokasi Penelitian.....	80
	B. Metode Pengumpulan Data	80
	C. Populasi dan Sampel.....	81
	D. Metode Analisis Data.....	83
	E. Variabel Penelitian.....	84
BAB IV	GAMBARAN TEMPAT PENELITIAN	89
	A. Gambaran Umum PT Bank Mandiri (Persero)	89
	B. Gambaran Khusus Tempat Penelitian	93
	C. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT Bank Mandiri (Persero) Area Makassar	95
	1. Jenis-jenis Cabang	95

	2. Struktur Organisasi Cabang	96
	3. Tugas dan Tanggung Jawab dalam Struktur Organisasi Cabang	99
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	106
	A. Deskripsi Responden	106
	B. Uji Validitas dan Reliabilitas	108
	1. Uji validitas	109
	2. Uji Reliabilitas	110
	C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	111
	1. Kinerja Pegawai	112
	2. Gaya Kepemimpinan Demokratis	113
	3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif	114
	4. Gaya Kepemimpinan Delegatif	115
	5. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	116
	D. Analisis Kuantitatif Hasil Penelitian.....	117
	C. Pembahasan	121
	1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai	121
	2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultatif Terhadap	

	Kinerja Pegawai	124
	3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegasi Terhadap Kinerja Pegawai	125
	4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai	126
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	129
	A. Kesimpulan.....	129
	B. Saran.....	130
	DAFTAR PUSTAKA.....	131
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Jumlah Anggota Populasi berdasarkan instansi.....	82
2.	Penentuan Sampel.....	83
3.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	106
4.	Distribusi Responden Berdasarkan umur	107
5.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	108
6.	Tingkat Variabel Penelitian.....	110
7.	Ringkasan Hasil Uji Reabilitas.....	111
8.	Konversi Penilaian Variabel Kinerja pegawai	112
9.	Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ..	113
10.	Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif....	114
11.	Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif	115
12.	Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif....	116
13.	Tabel Varians	117
14.	Tabel Coefficients variable-variable bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y)	119

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Kerangka Konsep	78
2.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	92
3.	Struktur Organisasi Wilayah	105

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kehidupan suatu organisasi selalu berada dalam arus perubahan maka salah satu tugas utama pimpinan agar bisa memberikan tanggapan yang tepat terhadap perubahan yang terjadi, terutama dalam hal posisi sumber daya manusia. Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Peningkatan kualitas dan sistematika pelayanan kepada masyarakat merupakan bagian dari paradigma pembangunan dan konsekuensi dari pelaksanaan pelayanan berorientasi pada nasabah. Dinamika kehidupan masyarakat yang semakin kompleks memerlukan system pelayanan yang cepat, tepat, mudah di mengerti dan efisien. Pelayanan prima yang diberikan oleh pegawai/karyawan hanya dapat diwujudkan melalui peningkatan kualitas, komitmen dan keberpihakan sebagai pelayan masyarakat, karena dunia perbankan di Indonesia khususnya sudah tidak seperti dulu lagi, dimana hanya sedikit organisasi perbankan, dimana masyarakat tidak bisa memilih, sehingga organisasi perbankan sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Keadaan pada saat ini peranannya telah terbalik, dimana dengan banyaknya organisasi perbankan masyarakat mempunyai lebih banyak pilihan dan lebih kritis. Organisasi perbankan apabila ingin bertahan harus melakukan perubahan, yaitu dengan lebih beorientasi kepada pelanggan, supaya membuat pelanggan yang ada lebih loyal dan juga membuat masyarakat

yang lain tertarik untuk menggunakan jasa organisasi perbankan yang kita miliki.

Struktur organisasi perbankan dewasa ini sudah memberikan indikasi terciptanya kondisi kondusif dalam menghadapi persaingan dunia usaha, dinamika perkembangan dunia perbankan yang begitu cepat. pada organisasi pada level terdepan yang bersifat operasional sebagai ujung tombak di lapangan harus cepat tanggap. Akan tetapi, Hal yang mengakibatkan aspek pelayanan yang berorientasi pada pelanggan masih sangat sulit tercapai karena masih adanya keinginan ingin dilayani bukan ingin melayani dalam tiap individu karyawan.

Seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memotivasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi sejumlah orang atau dua orang bahkan lebih agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama, dalam hal membina, mengarahkan dan menggerakkan organisasi.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan adanya sosok pemimpin yang didukung pegawai atau karyawan sebagai pelaksana kegiatan, dan sebagai motor penggerak keberhasilan pelaksanaan tugas pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, dengan pembatasan wewenang dan tugas masing-masing, dan selalu terdapat dinamika atasan dan bawahan yang

saling berhubungan serta memerlukan kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan.

Banyaknya Pegawai di lingkungan kerja yang sering menolak perintah, menolak kebijakan, etos kerja rendah, dan kurang loyal terhadap pekerjaan. Menurut Thoha (2003 : 97), terjadi akibat penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat. Sebenarnya, manusia selalu membuat sensasi karena ada hal yang ingin dicapai. Sehingga dalam proses menuju kemauannya, maka perlu mengadakan hal-hal yang bersifat sensasional agar mendapat perhatian yang lebih intensif, bersahabat, dan penuh nilai kekeluargaan.

Sosok gaya kepemimpinan yang tepat yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan lebih cerah, dalam arti perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Di bank mandiri sendiri perilaku pimpinan sepertinya sangat mempengaruhi motivasi dan cara kerja mereka

Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku ini ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapatlah diketahui berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Keterkaitan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja sudah merupakan nilai dan harga yang sangat berarti dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Oleh karena itu, keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target baik waktu, maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. Sehingga prestasi kerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasannya yang tertuang dalam sistem kepemimpinan yang dianutnya. (Siagian, 2002 : 223).

Gaya kepemimpinan yang umum (Lako, 2004:379) adalah demokratif, konsultatif, delegatif dan partisipatif. Keempat gaya kepemimpinan diterapkan oleh pemimpin tidak sekaligus, hal ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Jika memungkinkan menggunakan demokratif, maka digunakan demokratif dan seterusnya, dalam hal ini seorang pemimpin harus fleksibel dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bekerja dengan baik dan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula.

Bank Mandiri terlihat adanya ke empat gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dan menghasilkan kinerja yang berbeda-beda pula, hal ini kemungkinan di sebabkan penerapan gaya kepemimpinan para pemimpin tersebut belum tentu dapat di mengerti oleh para karyawan secara jelas, jadi gaya kepemimpinan yang paling tepat digunakan masih perlu diteliti lebih jauh, karena kinerja para karyawan itu sendiri tergantung akan penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpinnya. Bank Mandiri

bertujuan menjadi Regional Champion Bank di Asia Tenggara, dengan kata lain menjadi bank yang diperhitungkan oleh bank-bank di luar Negara Indonesia pada umumnya dan di Asia Tenggara khususnya. Maka dari itu Bank Mandiri harus berupaya terus –menerus melakukan pengembangan dan peningkatan terutama dalam sumber daya manusia agar dapat segera mencapai Visi mulia organisasi tersebut.

Bank Mandiri pada tahun 2023 tampil dengan gaya baru, semangat baru sebagai bagian visualisasi kesiapan untuk meraih masa depan yang gemilang. Dengan aktivitas, dengan aktifitas bisnis dan operasional yang mengalami perkembangan sangat agresif, kebutuhan Bank Mandiri akan SDM yang profesional dan berkualitas untuk meyakinkan bahwa seluruh program dan target bisnis dapat tercapai dan dapat terus mengalami peningkatan. Menyadari hal tersebut, maka dalam beberapa tahun terakhir Bank Mandiri telah menjalankan program-program pengembangan yang komprehensif baik dengan merekrut dari luar maupun pengembangan pegawai dalam organisasi sendiri.

Sehingga menghadapi kebutuhan SDM yang diperkirakan semakin meningkat, Bank Mandiri tidak hanya mengandalkan program pengembangan SDM yang standar. Saat ini strategi pengembangan SDM Bank Mandiri telah diarahkan untuk menjadikan setiap individu di bank sebagai tenaga kerja serba bisa dan fokus pada pengembangan berkesinambungan, membangun

kapabilitas kepemimpinan, memperkuat efektifitas pengembangan budaya dan menerapkan pengelolaan human capital yang paling praktis.

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusia adalah yang merupakan satusatunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi. Sumber daya manusia yang tangguh diperlukan untuk menghadapi persaingan yang ketat di segala bidang dalam organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan yang teramat sangat penting dalam aktivitas dan kegiatan organisasi. Peran sumber daya manusia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan melakukan cara-cara untuk menggerakkan manusia mau bekerja dengan keahliannya secara maksimal. Sukses dan tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Suatu organisasi biasanya membebankan pekerjaan kepada seorang karyawan dengan harapan akan menghasilkan hasil yang lebih baik, namun juga sangat mungkin pekerjaan yang dihasilkan akan sebaliknya. Jika seorang bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya

dengan baik, ini adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak terlaksana dengan baik, maka perlu mengetahui sebab-sebabnya. Pekerjaan tidak terlaksana dengan baik bisa disebabkan karena ketidakmampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskannya. Salah satu pemicu semakin berkembangnya manajemen sumber daya manusia adalah adanya tuntutan dari karyawan untuk mendapatkan kesejahteraan baik moril maupun materil. Jika organisasi tidak dapat memenuhi tuntutan dari karyawannya, perusahaan dapat saja kehilangan karyawannya karena ketidakpuasan kerja. Karyawan dapat malas-malasan dalam bekerja, tidak taat peraturan, demonstrasi, atau bisa saja memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi bukan hal yang mudah, karena dalam organisasi melibatkan berbagai elemen, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Perusahaan harus memperhatikan hubungan yang baik antar karyawan dan atasan agar tujuan dari perusahaan tercapai (Sutrisno, 2014).

Kepemimpinan pegawai juga tidak kalah penting dalam mendukung kinerja pegawai. Oluseyi dan Ayo (2009:8) dalam penelitiannya mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya pemimpin untuk mempengaruhi pengikut agar mau bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi, kebutuhan dan keinginan, aspirasi dan harapan dari pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk

mencapai tujuan bersama yang dirancang memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2013:3). Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja pegawainya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga kemampuan pemimpin itu dalam menciptakan semangat didalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, sesuai teori kepemimpinan (behavior theories) yang telah dikemukakan oleh Mc Gregor (1983). Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Dengan semakin meningkatnya kinerja pegawai pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja pegawai harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja pegawai sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003). Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2005) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran – perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2005) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) adalah

kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang di emban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather et.al, 2001;Chen, 2004), kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Bryan, 1999). Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya

kepemimpinan dan kinerja (Bass et. al, 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Abdul Rashid et.al., 2003). Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Organisasi maupun perusahaan selalu mengharapkan hasil kerja yang maksimal dari karyawannya, untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan suatu organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini di buat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perlu adanya suatu faktor yang harus dimiliki oleh para pegawai, yakni semangat kerja. Semangat kerja itu sendiri timbul dan tumbuh dalam diri pegawai yang disebabkan adanya motivasi dari pimpinan dalam arti pimpinan memberi motif atau dorongan kepada pegawai, di mana motif itu sendiri menyangkut pada kebutuhan pegawai, baik kebutuhan batin maupun kebutuhan lahir. Saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu

dari perlakuan di tempat kerjanya. Karyawan mencari penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Saat ini sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai sumber organisasi yang vital dan sentral. SDM selalu melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi dan arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam perusahaan dibutuhkan berbagai aspek yang harus dipenuhi, antara lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta motivasi kerja.

Budaya organisasi kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002). Wiwoho (2010) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Lako (2004), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya

organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai- nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Selain budaya organisasi, juga terdapat aspek lain seperti gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sedangkan menurut Thoha (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Edy Sutrisno (2016), motivasi adalah “sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal” . Motivasi kerja dapat memacu karyawan untuk

bekerja keras sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan dan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Peran motivasi karyawan dalam bekerja sangat penting karena motivasi sangat berhubungan dengan kinerja, jika motivasi tinggi, kinerja karyawan juga tinggi. Sebaliknya, jika motivasi rendah, kinerja karyawan juga rendah. Secara umum motivasi mengacu pada mengapa dan bagaimana seseorang bertingkah laku tertentu. Motivasi adalah proses yang dinamis dimana setiap orang dapat dimotivasi oleh hal-hal yang berbeda. Mungkin seorang akan termotivasi untuk bekerja karena gaji yang ditawarkan atau kenaikan pangkat. Pada pegawai dengan motivasi tinggi, kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial intensif yang tinggi, namun kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu sendiri.

Perusahaan harus bisa mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu dengan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja para karyawannya, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawannya, dan selain itu pegawai juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam penunjang keberhasilan suatu perusahaan, hal tersebut di harapkan dapat memotivasi pegawai serta membuat pegawai puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani menjadi salah satu faktor yang penting. Apabila pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan menerapkan budaya organisasi yang baik serta didukung oleh kemampuan dari pimpinan untuk memotivasi karyawannya sehingga kinerja dari karyawan semakin baik bahkan meningkat tentunya ini

sejalan dengan tujuan dan cita-cita dari suatu perusahaan atau organisasi yaitu mendapatkan profit atau keuntungan.

Bertitik tolak pada kondisi riil yang terjadi pada PT. Bank Mandiri khususnya pada Area Makassar, serta argumentasi teoritik yang memuat tentang hubungan antara masalah kepemimpinan dengan peningkatan kinerja, maka untuk membuktikan bahwa adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan kinerja pegawai, maka penulis merasa perlu mengadakan penelitian yang jelas, yang diberi judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO) AREA MAKASSAR”.

B. Rumusan Masalah

Bertitik tolak pada uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan formulasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
4. Apakah Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.

5. Apakah Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar
6. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar
7. Apakah Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Motivasi pegawai PT. Bank Mandiri Area Makassar.
2. Menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
3. Menganalisis Pengaruh Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
4. Menganalisis Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.

5. Menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

6. Menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

7. Menganalisis Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak PT. Bank Mandiri Area Makassar untuk menemukan informasi yang tepat tentang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi demi pencapaian Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri Area Makassar
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji masalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja dalam suatu lembaga, organisasi atau instansi pemerintahan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata *pimpin (to lead)* kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, dimanapun dan kapanpun juga.

Sementara Terry dalam Rivai (2004 : 167) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang dengan seseorang atau pimpinan, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungannya tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai kepribadian (personality) yang berpengaruh terhadap orang lain. Sarjana terkenal Ordway Tead, misalnya, pernah mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kombinasi dari serangkaian perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong orang lain untuk menyelesaikan tugas tertentu, yang pendapat ini dikutip oleh Cahyono (1984 : 14). Pernyataan ini dipertegas oleh E.S.Bogardus dalam Umar (2003 : 172) yang lebih jauh menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kepribadian yang bereaksi dalam kondisi-kondisi kelompok. Dan kepemimpinan tidak saja merupakan suatu gejala kelompok, akan tetapi kepemimpinan juga merupakan suatu proses sosial yang mendalam mendominasi orang lain. Kepemimpinan ada pula yang membatasinya sebagai sesuatu yang bersifat seni atau seni (*art*) untuk menciptakan keputusan orang lain. Batasan yang demikian ini diambil dari Louis A.Allen dalam Siagian melihat kepemimpinan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh seseorang yang di dalam aplikasinya membimbing dan mengarahkan orang lain (Siagian, 2002 : 94). Lain halnya Irmim (2004) yang menganggap bahwa kepemimpinan sebagai proses melalui pemimpin yang mendorong dan mempengaruhi bawahan untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki pemimpin.

Konsepsi yang lebih jelas mengenai kepemimpinan dikemukakan oleh Copelan dalam Siagian (2003 : 85) bahwa ia menegaskan bahwa kepemimpinan adalah merupakan seni memperlakukan manusia lain,

yaitu seni yang mempengaruhi sejumlah orang dengan persuasif (ajakan) atau dengan teladan (contoh) untuk mengikuti serangkaian tindakan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Copeland yang pernah dikutip oleh Cahyono (1984 : 65) bahwa persuasif berbeda dengan “*drivership*” ataupun pengendalian, dimana yang terakhir ini diartikan sebagai seni memaksakan sejumlah orang dengan cara intimidasi atau kekuatan untuk mendorong semua pihak lainnya mengikuti serangkaian tindakan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli atau pakar kepemimpinan, dapat pula disimpulkan dan ditarik sebuah definisi tentang kepemimpinan sebagai berikut :

“Kepemimpinan adalah suatu bentuk seni untuk mempengaruhi orang lain secara persuasif untuk dapat mengindahkan anjuran secara bersama-sama (kooperatif) untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai”.

2. Teori Kepemimpinan

Menurut para peneliti tentang kepemimpinan diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin (Thoha, 2003 : 31).

Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat social learning pada

kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal-balik dalam kepemimpinan (Moekijat, 1999 : 125) yaitu pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan, dan perilaku pemimpin. Tiga faktor tersebut merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan oleh ilmu perilaku organisasi.

Berikut ini akan dikemukakan teori kepemimpinan secara umum menurut Thoha (2003 : 98) sebagai berikut :

a. Teori sifat (*Trait Theory*)

Teori ini melihat kepemimpinan dengan pusat perhatiannya pada kata “pimpinan” itu sendiri. Teori ini dimulai dari suatu pertanyaan apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin?

Teori awal tentang sifat dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan Zaman Romawi. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Namun dalam sejarah juga tercatat bahwa Napoleon mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Dengan perbandingan di atas, membuktikan bahwa sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, tidak menekankan apakah pemimpin itu

dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu, sejumlah sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian dalam melihat seseorang yang telah menjadi pemimpin.

b. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologi sosial. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori ini beranggapan bahwa agar kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kata “kepemimpinan” lebih ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran tadi tentang konsep-konsep sosiologi dalam hal keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Ilmu psikologi sosial dapat dipergunakan untuk mendukung konsep peranan pada pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Borrow dalam Bethel (1994 : 17) menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Dengan kata lain bahwa,

bawahan dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya, sebanyak perilaku pemimpin dengan perilakunya, sebanyak perilaku pemimpin mempengaruhi para bawahannya. Tentu saja hal inisemuanya baru merupakan anggapan dari pemahaman “*social learning*” dalam kepemimpinan.

c. Teori Situasional dalam Model Kontingensi

Pada tahun 1940-an, para ahli psikologi mulai meneliti beberapa variabel-situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya, berbagai variabel tersebut diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional.

Fiedler dalam Bethel (1994 : 39) mengusulkan suatu model berdasarkan situasi dan efektivitas kepemimpinan. Dia mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan skor/nilai yang menunjukkan dugaan kebersamaan, diantara keberlawanan dan teman kerja yang paling sedikit disukai.

B. Macam-Macam Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat “*fixed*” artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang mempunyai kapasitas untuk “membaca” situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya

kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara.

Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe atau macam-macam kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas.

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam:

- a). pendapat dan uraiannya,
- b). metodologinya,
- c). interpretasi yang diberikan,
- d). kesimpulan yang ditarik

Setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri, dipandang dari satu aspek tertentu. Dan para penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

G.R. Terry dalam kartono (2008 : 75)mengemukakan sejumlah *teori kepemimpinan*, yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut:

1. Teori otokratis
2. Teori psikologis
3. Teori sosiologis
4. Teori suportif

5. Teori *laissez faire*
6. Teori kelakuan pribadi
7. Teori sifat
8. Teori situasi
9. Teori humanistik/populistik

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut otokrat keras. Ciri-ciri khasnya adalah:

- Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi.
- Dia menentukan *policy*/kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang; akan tetapi cuma memberitahukan pada

setiap anggota kelompoknya langkah-langkah yang harus segera mereka lakukan.

- Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Sikapnya selalu menjauhi kelompoknya (menyisihkan diri) sebab dia menganggap diri sendiri sangat istimewa atau “eksklusif”. Ringkasnya, dia ibarat sebuah sistem pemanas kuno, yang memberikan energinya tanpa mempertimbangkan iklim emosional lingkungannya.

Pada intinya otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, saksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Tidak pernah dia mau mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-man show*. Dengan keras dia menekankan prinsip-prinsip “*business is business*”, “waktu adalah uang”, “untuk bisa makan, orang harus bekerja keras”, “yang kita kejar adalah kemenangan mutlak”, dan lain-lain. Sikap dan prinsipnya *sangat konservatif*. Dia hanya bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh pada dirinya yaitu terhadap “hamba-hamba yang setia dan loyal” padanya. Sebaliknya, dia akan bertindak keras serta kejam terhadap orang-orang yang tidak mau “membuntuti” dirinya.

Otokrat lembut/baik banyak memiliki kemiripan dengan otokrat keras; namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan nonkonformistis. Dia hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip-prinsip yang diciptakan sendiri. Dia mau bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya, dan

tidak saking mengeluarkan banyak uang serta biaya, asal saja bawahan bersedia patuh, tidak boleh meminta/menuntut, tidak boleh memilih, harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya. Semua pihak dipaksa untuk tanpa *reserve* menerima dan menyukai pendirian, kemauan dan “kebijaksanaannya” (yang tidak bijaksana).

Otokrat inkompeten banyak miripnya dengan si “bayi”. Bayi itu memiliki banyak energy. Akan tetapi dia ingin mendominir orang lain, selalu mau berkuasa mutlak, sering bersikap tiranik. Selalu membuat kekeliruan dan tidak imbang jiwanya. Segenap tingkah laku, perbuatan, sikap, pujian, dan caci-makinya bergantung pada emosi-emosi/*impuls-impuls* sesaat (sangat impulsif). Dia selalu mau berkuasa, namun ia senantiasa bimbang dan merasa tidak pasti. Dia lebih suka mengangkat pegawai-pegawai yang berkarakter lemah, mau mengelu-elu dan memuji-muji dirinya untuk kemudian mengeluh setinggi langit akan ketidakmampuan pegawai-pegawai tadi. Perintah-perintahnya tidak disesuaikan dengan keterbatasan sarana yang ada. Sebagai akibatnya, dia menyiksa semua bawahannya dengan tugas-tugas berat diluar kemampuan mereka. Dia memaksa semua anggota agar secara “buta tuli” mematuhi semua komandonya.

Berbeda dengan kedua tipe otokrat terdahulu yang memiliki prinsip-prinsip konservatif dan kuat, otokrat inkompeten ini justru tidak punya prinsip. Dia tidak mau mengindahkan moral, sifatnya jahat, suka berbohong, suka

menyogok, menyuap dan munafik. Tidak segan-segan menggunakan cara-cara busuk untuk tujuan/obyek yang ingin dicapainya.

2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan pribadi.

Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan

bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bias membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

Ada pihak yang menamakan teori suportif ini dengan teori partisipatif, dan pula ada yang menamakannya teori kepemimpinan demokratis.

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada seorang bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai symbol, dengan macam-macam hiasan atau ornament yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki kemampuan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme, atau lewat praktik penyuaipan.

Dia mempunyai sedikit keterampilan teknis namun disebabkan oleh karakternya yang lemah, tidak berpendirian serta tidak berprinsip, maka semua hal itu mengakibatkan tidak adanya wibawa juga tidak ada kontrol. Dia tidak mampu mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan, tidak berdaya menciptakan suasana yang kooperatif. Sehingga lembaga atau perusahaan menjadi kacau-balau, kocar-kacir, dan pada hakikatnya, organisasinya mirip dengan seekor “belut tanpa kepala”.

Pendeknya, pemimpin laissez faire itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang “dipimpinnya” bersikap santai-santai dan bermotto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pada pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, “tahu gelagat”, dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah. Sedang masalah social itu tidak akan pernah identik sama didalam runtunan waktu yang berbeda.

Pola tingkah laku pemimpin tersebut erat berkaitan dengan:

- a). bakat dan kemampuannya,
- b). kondisi dan situasi yang berbeda,
- c). *good-will* atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul,
- d). derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya.

7. Teori Sifat Orang-orang Besar (*Traits of Great Men*)

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada

beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasive dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi social yang tinggi, dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah actual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, malaise, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

Maka kepemimpinan harus bersifat multi-dimensional serba bisa dan serba terampil, agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah. Teori ini beranggapan, bahwa kepemimpinan itu terdiri atas 3 elemen dasar, yaitu pemimpin-pengikut-situasi. Maka situasi dianggap sebagai elemen paling penting, karena memiliki paling banyak variabel dan kemungkinan yang bisa terjadi.

Teori ini kemudian berkembang menjadi teori situasi-*personal*, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk dari satu situasi/keadaan. Kepemimpinan didominasi oleh kepribadian pemimpin, kelompok pengikut (rakyat, bawahan) yang dipimpin, dan situasi saat itu dengan segenap peristiwanya. Jadi ada *field dynamic of leadership* yang menjelaskan, bahwa interaksi antara pemimpin dan situasinya akan membentuk tipe kepemimpinan tertentu.

Muncul kemudian anggapan, bahwa setiap situasi bisa memunculkan orang biasa untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinannya yang cocok untuk zaman itu. Perang dunia II dan perang Irak-Kuwait membuktikan, betapa kepribadian pemimpin dengan motivasi hidup dan tingkah lakunya dapat menggiring rakyat untuk berperang demi kepentingan nasional. Di samping itu pemimpin harus memperhatikan kebutuhan pengikutnya juga harapan dan kepentingannya, supaya kepemimpinannya berhasil.

Teori situasi *personal* ini lebih menitikberatkan pada *dinamik interaksi* antara pemimpin dengan pengikutnya melalui interaksi, untuk menjangkau dan memenuhi harapan dan keinginan pengikutnya secara mendasar. Sebab pengikutnya adalah subyek yang memiliki keinginan, perasaan dan harapan yang harus diperhatikan oleh pemimpinnya (teori interaksi-harapan).

9. Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan *insane*, yang dicapai melalui

interaksi pemimpin dengan pengikutnya. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan pengikutnya. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan *control social*, agar pemimpin melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi pengikutnya. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerjasama yang baik antara pemimpin dengan pengikutnya, dengan memperhatikan kepentingan masing-masing.

Sejarah telah banyak membuktikan, bahwa kegagalan pemimpin dan kepemimpinan itu pada umumnya disebabkan oleh kurangnya perhatian pemimpin pada tuntutan hati bawahannya dan kurang menggalang perlembagaan serta sarana-sarana yang dapat mendorong partisipasi bawahannya, serta pengembangan potensi dan kemampuan bpengikutnya.

C. Sifat-sifat Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain, agar orang lain dapat mengindahkan apa yang mereka inginkan. Dan apakah yang membedakan pemimpin dengan orang lain? Bukan jenjang pendidikan bukan banyaknya uang yang dimiliki, bukan dari mana ia berasal, atau siapa yang mereka kenal, menentukan seseorang untuk menjadi pemimpin, bukan pula usia, jenis kelamin, atau pekerjaan, melainkan kesadaran mereka akan kebutuhan orang lain, kesadaran dan tantangan yang mereka hadapi (Bethel, 1994). Selain itu, secara naluri

adalah kesadaran mereka (para pemimpin) untuk memperbaiki sesuatu dan menciptakan kesempatan yang baru. Ia benar-benar sadar akan melayani orang lain dengan caranya masing-masing. Oleh karena itu, sehubungan dengan hal tersebut, perlu diuraikan sifat-sifat kepemimpinan agar dapat menjadi pedoman bagi setiap orang yang ingin menjadi pemimpin di masa yang akan datang.

Adapun sifat-sifat yang dimaksud yang menurut Bethel (1994) antara lain :

1. Mempunyai Suatu Misi yang Penting

Misi dapat menyita beberapa jam, seminggu atau sepanjang apapun ukurannya, merupakan sifat kepemimpinan yang kuat dan berdaya tarik. Misi membuat para pemimpin berbeda dengan orang lain. Misi merupakan inti atau jantung dari kepemimpinan/etika pelayann seorang pemimpin.

Apabila mulai mencari misi, atau sosial, ekonomi dan status pendidikan. Dapat dimulainya dengan melihat pada kehidupan pribadi. Dan dapat juga diperoleh lewat diskusi dari teman tiem kerja.

2. Seorang Pemikir yang Besar

Pemimpin yang mengubah keadaan adalah “pemikir besar”. Mereka mengetahui bahwa sesuatu yang tidak dapat dilihat orang lain bukan saja sebuah sifat kepemimpinan melainkan sebuah tanggung jawab. Bakat ini tidak selangka dari apa yang diperkirakan, hal itu sama seperti suatu sikap ataupun kemampuan. Pemikir besar menggunakan

kemampuan pandangannya untuk memperluas misi mereka dan mengubah keadaan.

Siagian (2002 : 156) memberikan ilustrasi mengatakan bahwa setiap gagasan besar yang berhasil, tetapi ada beratus-ratus gagasan yang gagal. Gagasan transplantasi jantung dan mengubah tembaga menjadi emas kedengarannya cukup hebat. Namun, percobaan menunjukkan bahwa yang satu berjalan dengan baik sedangkan yang lain tidak mungkin dilaksanakan. Kedua gagasan itu cukup berharga karena kita belajar dari keduanya. Tanpa berpikir besar kemajuan yang dicapai akan lamban sekali.

3. Mempunyai Etika Tinggi

Etika adalah menjadi kelangsungan hidup pada titik perkembangan yang paling tinggi. Demikian ungkapan Schweitzer dalam Bethel (1994 : 75). Seandainya kita membuat daftar kata yang berhubungan dengan etika, di dalamnya pasti ditemukan kata moral, integritas, kejujuran, kesesuaian, keberanian, kebijaksanaan, loyalitas, kehormatan, kebaikan, kesetiaan, dan hati nurani. Sebagian besar orang menyetujui bahwa kata-kata ini memberikan gambaran dan tepat, tetapi tidak terdiri dari sebuah definisi. Perlu dicari definisi etika untuk memadu dan membantu para pemimpin dan calon pemimpin.

Keating (1986 : 78) mengatakan bahwa etika bukanlah moral. Akan tetapi etika bertumbuh dari moralitas. Etika mewakili tindakan yang didasarkan atas konsep benar dan salah. Untuk lebih mudah

membedakan antara moral dan etika dapat dilihat pada kedua definisi menurut Bethel seperti berikut ini :

Moral adalah filosofis pribadi didasarkan atas kemampuan memilih yang benar dan yang salah. Keyakinan kita tentang benar-salah mempengaruhi pemikiran dan membentuk ciri karakter. Moral merupakan sebuah filosofis. Etika adalah tolak ukur yang tinggi dari kejujuran dan kebenaran transaksi didasarkan atas moral. Etika merupakan serangkaian prinsip yang diterapkan dalam hidup dan usaha. Bagaimana kita bertindak dan apa yang kita lakukan, metode berfungsinya, dan bagaimana menerapkan moral kedalam perilaku etika. Etika merupakan penerapan.

4. Menguasai Perubahan

Menurut Bethel (1994 : 178) perubahan itu bukan sesuatu yang baru. Tetapi laju perubahan itulah yang mempengaruhi kita secara dramatis. Akselerasi (pertambahan percepatan) ini telah memberi kita tantangan yang unik. Dengan meningkatnya laju perubahan, kita harus meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri. Kenter dalam Sedarmayanti (1996 : 88) dia menciptakan istilah “master pengubah” dan mendefinisikan sebagai “menyesuaikan dengan seni mengantisipasi dengan kebutuhan dan dari perubahan produktif yang memimpin”. Ia meyakini bahwa masa depan terletak pada dia yang mempunyai status pemimpin.

Oleh karena itu, kriteria seorang pemimpin masa depan seharusnya mempunyai sifat dan naluri untuk menguasai perubahan.

Seorang pemimpin yang ideal harus menguasai perubahan yang signifikan dengan keadaan sekarang dan yang akan datang (Bethel, 1994 : 180).

5. Bersifat Peka

Niehouse dalam Bethel (1994 : 188) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang fleksibel, orang yang dapat mengubah gaya kepemimpinannya relatif sesuai dengan kebutuhan bawahan dan situasi. Sehubungan dengan pernyataan ini, memberikan isyarat bahwa seorang pemimpin harus bersifat peka terhadap keadaan atau situasi yang dihadapinya.

Pemasukan unsur kepekaan dalam daftar sifat kepemimpinan adalah fenomena yang relatif baru dan salah satu subjek untuk disalahtafsirkan. Kepemimpinan yang peka bukanlah kepemimpinan yang kurang kuat atau kurang berani, bukan pula kelembutan atau berkurangnya kekuatan. Pemimpin yang peka memusatkan perhatiannya pada dunia sehari-hari, tempat mereka bekerja, terutama kepada orang yang dipimpinnya. (Irmim, 2004 : 45).

Kepekaan tidak mengurangi sifat kepemimpinan yang selalu kita hargai, melainkan justru menambahnya. Kepekaan mengarah ke pemakaian kekuasaan secara bijaksana. Pengambilan keputusan membutuhkan tingkat kepekaan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya karena dunia ini berubah begitu cepat. Pengambilan resiko membutuhkan

kepekaan terhadap berbagai hal yang jauh lebih luas dari pada yang dihadapi para pemimpin di masa lampau (Stoner, 1993 : 325).

6. Berani Mengambil Risiko

Fishel dalam Winardi (2002 : 31) mengatakan bahwa apakah hidup itu bukan sebuah risiko yang panjang. Oleh karena itu, mengambil risiko merupakan bagian kepemimpinan yang tidak bisa tidak harus dilakukan. Apabila melihat para pemimpin yang berhasil mengubah keadaan, pasti mereka mempunyai keberanian untuk memulai sementara orang lain menunggu saat yang lebih baik, situasi yang lebih aman, atau hasil yang pasti. Mereka mau mengambil risiko karena mereka mengetahui terlalu berhati-hati dan tidak bisa mengambil keputusan akan membunuh kesempatan yang ada. Sungguh suatu ironi bahwa pemimpin selalu mencari sesuatu yang baru, namun, dia takut untuk mengambil risiko (Sutarto, 2001 : 112).

Bethel (1994:194) menjelaskan bahwa apa gunanya berpikir jika hal itu berhenti pada pengambilan risiko untuk mengubah impian menjadi kenyataan? Bagaimana seorang pakar perubahan dapat bertindak efektif tanpa mengambil risiko? Banyak keputusan tidak akan pernah dibuat jika pimpinan bukan sekaligus seorang pengambil risiko.

7. Menggunakan Kekuasaan secara Bijaksana

Benet dalam Bethel (1994 : 195) mengatakan bahwa kami mengira hanya karena kami berkuasa, kami bijaksana. Dikenal kekuasaan itu apabila dilihat penerapannya. Mengenal orang yang berkuasa apabila kita

bersamanya., dan kita mengetahui bahwa kita membutuhkan kekuasaan untuk memimpin. Namun, sifat sesungguhnya dari kekuasaan itu kadang-kadang sulit dimengerti. Menurut Margaret Thatcher dalam Bethel (1994 : 196) mengatakan bahwa memegang kekuasaan itu ibarat menjadi seorang wanita yang anggun. Jika kita mengatakan akan hal tersebut berarti kita belum berkuasa mutlak.

Kekuasaan adalah penggerak utama dari orang-orang dan peristiwa. Kekuasaan itu tidak dapat dipisahkan dalam kepemimpinan. Di dalam kekuasaannya itulah nampak kekuasaan yang dilakukan secara bijaksana.

8. Seorang Pengambil Keputusan

Sebuah kata-kata bijak yang pernah disampaikan oleh Peterson melalui Keating (1996 : 17) keputusan merupakan bunga api yang membakar tindakan. Sampai suatu keputusan dibuat, tidak sesuatupun terjadi. Selanjutnya Peterson menjelaskan bahwa keputusan adalah keberanian mengambil masalah dengan pengetahuan bahwa hal itu tidak dihadapi maka masalah akan tetap tinggal tanpa terjawab. Sehubungan dengan itu, para pemimpin yang efektif harus menyadari sungguh-sungguh dan harus berani mengambil keputusan walaupun salah daripada tidak berbuat apa-apa.

Mengapa harus dituntut untuk dapat mengambil keputusan? Karena keputusan membuat para pemimpin menjadikannya sebagai pemusatan perhatian pada penyelesaian masalah. Karena keputusan

dapat membangkitkan semangat kerja dan memberinya cita-cita, tujuan, dan alasan untuk maju. Sekali keputusan yang besar diambil, pelaksanaannya merupakan masalah kemauan, keberanian, dan dedikasi. Dan perlu diingat bahwa mengambil keputusan merupakan bagian dari proses yang tersulit (Bethel, 1994 : 200).

9. Berkomunikasi Secara Efektif

Selden dalam Keating (1996 :85) mengatakan mereka yang memerintah dengan baik paling sedikit berbicara. Sehubungan pernyataan tersebut, Bethel menjelaskan bahwa komunikasi adalah sesuatu yang membantu perkembangan pengertian. Untuk seorang pemimpin, dia harus memiliki keterampilan berkomunikasi yang benar dan menarik. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan baik, berarti ia memiliki kemampuan seperti :

- i. Memotivasi dan mengilhami orang lain untuk mengambil tindakan,
- ii. Membangun kerjasama dan kepercayaan,
- iii. Tepat memuaskan perhatian pada masalah,
- iv. Menyelesaikan konflik,
- v. Memberikan informasi yang tepat,
- vi. Mencegah kegagalan komunikasi

Menurut kesaksian Stoner (1993 : 87) mengatakan bahwa kita semua pernah frustrasi karena mengetahui bahwa kita belum mampu menyampaikan pesan secara tepat. Kata-kata dan tindakan kita mungkin salah ditafsirkan, kita melihat banyak orang merasa atau timbul masalah

akibat salah komunikasi yang sempurna. Tetapi sebagai pemimpin, kita harus berusaha menyempurnakan keterampilan komunikasi kita untuk menghindari kesalahpahaman. Sebagai pemimpin kita harus mampu mengesampingkan masalah tambahan dan mengarah ke gagasan inti. Semakin baik kita mengkomunikasikannya, semakin baik hasilnya. Semakin baik seorang pemimpin berkomunikasi, semakin besar kemungkinannya berhasil dalam kepemimpinannya.

10. Membangun Sebuah Tim

Sebuah tim yang berhasil adalah sekelompok yang terdiri atas banyak tangan tetapi tangan itu pikiran. Demikian ungkapan Bethel dalam bukunya yang berjudul "Mengubah Keadaan" (1994 : 202). Lebih jauh Bethel menjelaskan bahwa kepemimpinan yang lain adalah membangun tim. Karena tim merupakan sumber dari seluruh kualitas yang lain. Sebagai pemimpin tim, kita harus mempunyai sebuah misi untuk mengilhami tim itu di dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin harus mampu menjadi sumber ilham dalam sebuah tim. Oleh karena itu, yang harus dilakukan adalah menjadi seorang komunikator yang efektif. Selain itu, pemimpin harus menjadi seorang pengambil risiko yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari kritikan pedas bilamana kesalahan terjadi.

Pemimpin tim yang efektif itu peka terhadap segala macam faktor termasuk penggunaan kekuasaan secara bijaksana dan tentu saja, perlu memiliki etika tinggi untuk menetapkan tolak ukur dan perilaku.

Keberanian dan komitmen dalam menghadapi kesulitan mungkin merupakan satu-satunya hal yang mempertahankan kebersamaan tim pada waktu-waktu tertentu. Itulah sebabnya mengapa seorang pemimpin tim begitu penting. Apabila seorang pemimpin tim mampu memanfaatkan tim dalam pencapaian tujuan, berarti pemimpin tersebut telah mampu menjalankan tugasnya secara efektif dan kreatif.

11. Bersikap Pemberani

John F. Kennedy pernah berkata bahwa hanya sedikit orang yang memiliki kebesaran untuk mengubah sejarah itu sendiri, tetapi kita masing-masing dapat mengubah sebagian kecil dari peristiwa-peristiwa. Dan dari sejumlah besar tindakan keberanian dan keyakinan itulah yang membentuk sejarah manusia (Bethel, 1994 : 242). Lebih jauh Bethel mendefinisikan keberanian sebagai sesuatu atau kualitas pikiran atau semangat yang memungkinkan seseorang menghadapi bahaya dengan rasa memiliki, percaya diri, dan resolusi. Bahaya itu sesuatu yang relatif.

Ada juga beberapa orang yang memandang bahwa keberanian itu jauh lebih dari ketabahan di dalam menghadapi bahaya atau kesulitan. Keberanian juga berarti mampu berjalan terus apabila bebannya serta tidak ada tanda-tanda kapan hal itu berakhir. Kita dapat mengenali seorang pemimpin yang berani apabila kita dapat melihatnya. Oleh karena itu, kriteria seorang pemimpin harus memiliki keberanian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, agar apa yang dikehendakinya dapat tercapai secara baik dan efektif.

12. Memiliki Komitmen

Menurut Bethel (1994: 205) dalam tulisannya mengatakan bahwa komitmen merupakan kunci keberhasilan seorang pemimpin. Komitmen merupakan daya pengikat yang mengikat kesebelas sifat kepemimpinan. Karena komitmen merupakan sumber kekuatan. Komitmen itu penting pada setiap tahap perkembangan kepemimpinan seseorang. Sebab seorang pemimpin ingin meraih salah satu sisi yang tak terlihat, akan tetapi dalam komitmen akan nampak ketika komitmen itu tidak terpengaruh oleh keadaan apapun. Dan kekuatan itulah yang akan menghantar seorang pemimpin untuk maju. seorang pemimpin haruslah berani mempertahankan dan melaksanakan komitmen yang pernah dia buat baik secara perorangan maupun secara pribadi.

D. Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Anoraga (2001 : 133) ada tiga pendekatan kepemimpinan, yaitu :

a. Studi kepemimpinan menurut teori sifat

Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi, perangai atau ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat-sifat tadi dapat berupa sifat psikologi maupun fisikologis. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi seorang pemimpin.

b. Studi kepemimpinan menurut teori perilaku

Teori bertitik tolak bahwa perilaku kepemimpinan sangat erat sekali dengan fungsi utama kepemimpinan yaitu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Ada dua kecenderungan perilaku kepemimpinan:

1) Perilaku yang cenderung bersifat konsiderasi.

Adalah sikap pemimpin yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin ini mempunyai sifat-sifat sebagai berikut : (a) Ramah tamah, (b) membela bawahan, dan (c) Memikirkan kesejahteraan bawahan

2) Perilaku yang cenderung bersifat inisiasi

Bahwa perilaku kepemimpinan sangat berorientasi dan mementingkan tercapainya tujuan organisasi. Struktur inisiasi mempunyai sifat-sifat sebagai berikut : (a) Selalu mengkritik pada bawahan, (b) selalu memerintah, (c) Selalu memberitahu, (d) standar pekerjaan keras, (e) selalu mengawasi tenaga kerja

c. Studi kepemimpinan kontigensi

Teori ini mempunyai dua hal yang perlu diperhatikan :

1) Faktor-faktor yang penting dalam situasi

2) Gaya kepemimpinan

Pemimpin yang baik menurut kepemimpinan kontigensi :

1) Dapat mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi.

2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan yang berbeda-beda.

Menurut Anoraga (2001 : 138) bahwa daftar kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, akan terlihat bahwa seorang pemimpin

haruslah paling sedikit mampu untuk memimpin untuk menangani hubungan antara karyawan. Dalam hal ini akan di bahas teori yang didasarkan pada konsep adaptabilitas. Kebutuhan untuk seorang pemimpin yang mampu untuk memperkirakan situasi individual dan melengkapi kepemimpinan yang dibutuhkan untuk setiap keadaan.

E. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada umumnya berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih mendengar, menerima bekerjasama dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan (Salusu, 1996 : 164)

Menurut Lako (2004 : 379) bahwa gaya kepemimpinan terbagi atas empat bagian yaitu demokratis, konsultatif, delegasi, dan partisipatif

1. Demokratik

Demokrasi secara etimologi berasal dari kata "*demos*" yang berarti pegawai/karyawan atau penduduk suatu tempat, dan "*createin*" yang berarti kekuasaan atau kedaulatan. Jadi, "*demos-cratein*" atau demokrasi adalah keadaan negara dimana dalam sistem pemerintahannya, kedaulatan di tengah rakyat, kekuasaan tertinggi berada dalam keputusan bersama rakyat (Syafiie, 2001 : 129).

Menurut Syafiie ada beberapa faktor yang mempengaruhi sehingga suatu bangsa memiliki tipe kepemimpinan yang demokratis, antara lain :

- a. Faktor sifat dan bentuk negara yang dipimpinnya. Negara federal cenderung melaksanakan asas desentralisasi, sedangkan negara kesatuan biasanya melaksanakan asas sentralisasi dalam menjaga kesatuan bangsa.
- b. Faktor rezim yang berkuasa, kalau rezim yang berkuasa dalam suatu negara adalah rezim yang otoriter, maka cenderung melaksanakan sentralisasi, sedangkan rezim yang berkuasa adalah yang memakai faham demokrasi maka cenderung melaksanakan desentralisasi.
- c. Faktor geografis. Negara kepulauan karena terpisah-pisah maka untuk efisiensi kerja pemerintah biasanya melaksanakan desentralisasi, sebaliknya negara continental mudah mengatur dengan sentralisasi.
- d. Faktor warga negara. Negara yang homogen penduduknya cenderung untuk melaksanakan sentralisasi, sebaliknya negara yang heterogen penduduknya cenderung melaksanakan desentralisasi.
- e. Faktor sejarah. Negara yang sering terjadi pemberontakan diimbangi dengan adanya sentralisasi begitu juga negara yang sering melakukan peperangan, sebaliknya negara yang sejak masa silamnya terkenal damai tetapi masyarakatnya banyak protes lebih baik dilaksanakan desentralisasi bagi mereka.

Siagian (2003) berpendapat bahwa pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan mengambil

keputusan, bisa terjadi keterbatasan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Lebih jauh Siagian menjelaskan bahwa pemimpin yang demokratis tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong pemimpin yang demokratis. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe pemimpin demokratis adalah sesuatu yang ideal. Menurut Siagian (2003) ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu, dan informasi dan kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada konsumen yang memerlukannya.
- c. Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- d. Pemimpin yang demokratis tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.

- e. gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya.
- f. Mendorong para bawahannya mengembangkan kreativitas untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya, berupa ide, teknik, dan cara baru, dan didorong agar puas bekerja secara rutin bekerja secara rutinistik atau mekanistik.
- g. Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan kessalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punitive.

Ciri inilah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratis adalah tipe yang didambakan oleh setiap bawahan dalam suatu organisasi. Pada tingkat tertentu pandangan ini benar. Hanya saja tetap tidak boleh dilupakan bahwa tipe ini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan tidak terlepas dari karakter bawahan yang dipimpin. Jelasnya, gaya kepemimpinan demokratis mungkin ada waktunya harus “disesuaikan” dengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti bahwa pada situasi yang lain, gaya kepemimpinan lain yang digunakan (Siagian, 2003).

Menurut Moekijat (1999 : 88) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang demokratis menyadari benar-benar bahwa akan timbul kecenderungan di kalangan para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan yang paling penting. Paling strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi mencapai berbagai sasaran organisasional.

Tipe demokratis dalam melakukan kinerjanya dalam menyikapi persaingan tidak sehat, tidak akan membiarkannya berkembang karena ia mengetahui bahwa dengan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan dari sumber daya dan dana yang terbatas, dan dapat merusak suasana kebersamaan yang bagaimanapun harus dipertahankan dan ditumbuh suburkan dalam organisasi. Singkatnya, seorang pemimpin yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan (Siagian, 2003 : 133).

Moekijat (1999 : 125) memberikan penjelasan bahwa pemimpin yang bertipe demokratis tidak kecil peranannya yang dimainkan dalam peningkatan usahanya menjadi pemimpin yang efektif. Keseluruhan nilai yang dianut berangkat dari filosofi hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan cara manusiawi (Winardi, 2001: 141). Satu rumus yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan

seseorang. Nilai demikian tidak dimiliki oleh pemimpin yang otokratik. Termasuk gaya kepemimpinannya lainnya.

Sadarmayanti (1996 : 99) mengatakan bahwa pendekatan manusiawi, cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan yang dimiliki oleh seorang pemimpin demokrati, melainkan sebagai salah satu sumber kekuatan pemimpin yang dimiliki oleh seorang pemimpin demokratik. Dikatakan sebagai salah satu sumber kekuatannya karena dengan sikap demikian ia menjadi seorang pemimpin yang disegani dan dihormati, bukan pemimpin yang ditakuti.

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani, hal ini terjadi karena perilakunya dalam kehidupan organisasi selalu mendorong para bawahannya untuk menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran, dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Kepemimpinannya tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Namun, seorang demokratik selalu berada di samping bawahan dalam keadaan apapun. Dan salah satu karakteristik yang perlu dicatat dari pemimpin demokratik adalah ia selalu menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi.

2. Konsultatif

Pengertian gaya kepemimpinan konsultatif adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kebutuhan kelompok akan kehadiran

seorang pemimpin di tengah-tengah mereka guna memecahkan suatu persoalan secara bertukar pikiran dan mendorong anggota kelompok tersebut untuk mendapatkan pemenuhannya secara tepat (Lako, 2004 : 382).

Sedangkan Murai (2004 : 431) berpendapat bahwa gaya konsultatif adalah pertukaran pikiran antara atasan dengan bawahan untuk mendapatkan kesimpulan yang sebaik-baiknya guna memperoleh suatu keputusan yang bersifat bijaksana, adil dan dapat diterima secara bersama-sama.

Gaya konsultatif ini dibangun atas gaya direktif, kurang otoriter dan banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Mulyono (1993 : 91) gaya kepemimpinan konsultatif adalah suatu proses pertukaran pikiran antara bawahan dengan atasannya untuk mendapat keputusan yang sebaik-baiknya. Di dalam proses konsultasi tersebut terdapat nilai-nilai nasehat, saran, dan mengetahui jalan pikiran dan pendapat bawahan. John Wecks berpendapat bahwa konsultatif dapat mengatasi perselisihan pendapat tanpa sakit hati. Sebab konsultatif bernilai keakraban dan kekeluargaan (Wecks, 1999 : 121).

Lain halnya dengan Leroy Eims memandang gaya kepemimpinan konsultatif sebagai sarana kreatifitas seorang pemimpin yang menerapkan nilai-nilai demokrasi yang sempurna. Sebab menerapkan gaya kepemimpinan

konsultatif sama dengan membuka diri kepada bawahan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan memberikan bantuan pemikiran tentang masa depan organisasi/perusahaan (Eims, 2003 : 67). Hampir senada yang dikemukakan oleh Stoner yang memberikan pandangannya bahwa hampir di setiap unit kerja/organisasi perusahaan di Jepang telah menerapkan unsur-unsur konsultatif dalam menjalankan kebijakan khususnya pengambilan sebuah keputusan. Stoner termasuk peneliti perkembangan negara Sakura melihat bahwa karyawan dalam meningkatkan gairah kerjanya termotivasi oleh gaya kepemimpinan atasannya yang selalu memanfaatkan karyawan sebagai patner berpikir di dalam menentukan langkah-langkah pengambilan keputusan sebuah organisasi dalam mengatur kebijakan demi kemajuan perusahaan (Stoner, 1993 : 147).

Sementra Thoha dalam bukunya yang menilai gaya kepemimpinan konsultatif adalah media perundingan antara pemberi dan penerima layanan yang bertujuan mencari penyebab terjadinya suatu konflik dalam suatu organisasi dan sekaligus mencari solusinya secara bersama-sama. Dalam proses konsultasi tersebut baik atasan maupun bawahan secara bersama-sama bertanggung jawab apa yang sedang dialami oleh organisasi demi kemajuan organisasi tersebut. Secara psikologi prestasi kerja pada karyawan meningkat karena merasa tidak di bawahi oleh atasannya (Thoha, 2003 : 32).

Permadi dalam bukunya memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif adalah suatu usaha seorang dalam mengatur siasat untuk mencari sela dalam memajukan dan memantapkan sebuah rancangan. Metodenya adalah bertukar pikiran atau mendapatkan

kesimpulan (nasehat, saran, komentar dari pihak bawahan) dalam mengambil keputusan sebelum menacanakan suatu perubahan/inovasi dalam sebuah organisasi (Permadi, 1996 : 15).

Sementara Siagian memandang gaya kepemimpinan konsultatif sebagai sebuah usaha seseorang yang bersifat kreatif karena dengan berbesar hati seseorang atasan mendengarkan bawahannya. Hal ini sangat jarang dilakukan oleh pemimpin-pemimpin zaman dulu. Jadi gaya kepemimpinan konsultatif termasuk gaya kepemimpinan modern (Siagian, 2002 ; 267).

3. Delegasi

Menurut Murai (2004 : 478) gaya kepemimpinan free-rein (delegasi) adalah penyerahan wewenang (tanggung jawab) dari pimpinan ke bawahan di dalam sebuah organisasi dengan harapan tugas tersebut dapat dipertanggungjawabkan, dan diselesaikan tepat pada waktunya, serta tidak bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Salusu (2004 : 195) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan delegatif adalah gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Lain halnya Permadi (1996 : 97) yang mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan bertipe delegatif ditemukan nilai-nilai pelimpahan kekuasaan atau nilai kepercayaan yang sangat tinggi dari seorang atasan kepada seorang bawahan. Selain itu, nilai pengutusan yang tulus dari seorang atasan sangat

kuat, sehingga bawahan dapat membuat keputusan dengan penuh tanggung jawab, walaupun tetap diperhatikan kemajuannya oleh atasannya.

Sementara Eims (2003 : 162) melihat bahwa gaya kepemimpinan delegatif berpusat pada nilai pengutusan. Kata 'pengutusan' mengandung makna kepercayaan yang sangat besar, dan dituntut seorang bawahan untuk dapat menjadi wakil yang tepat dan benar. Oleh karena itu, seorang delegator harus mempunyai kompetensi yang dapat menjamin bahwa apa yang dilakukannya tidak merugikan perusahaan. Jadi karyawan yang ditunjuk atau didelegasikan oleh pimpinannya dalam menentukan kebijakan harus selalu tepat.

Pengertian delegatif sebagai pelimpahan atau penyerahan wewenang dari sebuah tanggung jawab tidaklah sama dengan memberikan sebuah benda kepada seseorang dan diberikan kepada seseorang yang lain. Dalam proses pemberian wewenang yang dimaksud diikuti oleh sebuah tanggung jawab yang sangat menenmati hidupnya sebuah instansi/organisasi. Jadi, seorang pimpinan dalam melakukan pendelegasian sebuah tanggung jawab harus mengenal nilai-nilai yang terkandung didalam apa yang diberikan kepada orang dipercayainya. Sebab keputusan itu sangat besar risikonya, mengingat pendelegasian itu, terdapat kekeliruan dapat mengakibatkan malapetaka bagi instansi atau organisasi. Oleh karena itu, yang perlu dipahami dan merupakan hal yang bersifat esensial adalah siapa yang akan menerima pendelegasian tersebut, bagaimana kapasitasnya di perubahan,

organisasi, bagaimana kreativitasnya, loyalitasnya terhadap organisasi, dan bagaimana sejarah prestasinya (Wecks, 1999 : 178).

Lebih jauh Rivai (2004 : 103) menjelaskan bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan dalam suasana yang menyenangkan. Seorang delegator harus mempertimbangkan sejauh mana telah memberikan pengetahuannya terhadap sstafnya, telah memberikan kontrol yang efektif dan sesuai, telah menstimulasi respon yang efektif dan antusias dari bawahannya, memberikan suasana yang menyenangkan, dan disukai bawahan atau stafnya.

Pandangan Miftah Thoha terhadap gaya kepemimpinan delegatif mengatakan bahwa secara jujur delegatif itu adalah sebuah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pembagian kebijakan dalam menjalankan tugas dan wewenang kepada orang lain. Sehingga dalam pengertiannya ia menyingkatnya dengan kalimat, "Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang yang dipercaya", (Thomas, 2003 : 147). Dengan demikian pendapat Thoha dalam gaya kepemimpinan delegatif sangat mengutamakan nilai kepercayaan atasan terhadap bawahan. Delegatif dapat dilakukan apabila pimpinan benar-benar memiliki tingkat kepercayaan terhadap bawahannya. Seorang delegator tidak akan melakukan suatu pendelegasian apabila tidak mengenal dengan baik stafnya.

Jadi, yang dapat menerima amanah yang bersifat pendelegasian sebuah tugas, hanya dapat terjadi apa bila pihak atasan mengenal dengan baik bawahannya.

4. Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif yang dimaksud adalah berupa mendengar, menerima, bekerjasama dan memberikan kontribusi. Dimana apabila dialami secara cermat, ini menyangkut gaya kepemimpinan dalam partisipasi mempunyai nilai kepribadian yang kuat dan menjadi acuan dalam peningkatan kinerja pegawai (Pamudji, 1995 : 16).

Hal yang sama juga dikemukakan Imron (1995 : 21) bahwa gaya kepemimpinan merupakan syarat mutlak yang harus dikembangkan dalam pengembangan kinerja pegawai. Sehingga kinerja pegawai akan efektif apabila kepemimpinan tersebut dijiwai oleh adanya gaya kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan partisipasi berupa mendengar, menerima, bekerjasama dan memberikan kontribusi.

Ini sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Sumantri (1999 : 27) bahwa partisipasi dalam gaya kepemimpinan merupakan unsur yang sangat mendasar untuk dapat menjadi seorang pemimpin. Alangkah anehnya seorang pemimpin tidak memiliki dasar-dasar gaya kepemimpinan dalam berpartisipasi, maka seorang pemimpin harus bisa memberikan kontribusi. Landasan ini sangat relevan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Tak kalah pentingnya apa yang di kemukakan oleh handoko (1995 : 21) dalam penilaian kinerja kerja terpadu yaitu adanya unsur gaya

kepemimpinan sebagai partisipasi yang dapat menciptakan adanya pemberian partisipasi berupa mendengar, menerima, bekerjasama dan memberikan kontribusi, sehingga sangat wajar dan tepat bila gaya kepemimpinan harus dipahami sebelum menjadi seorang pemimpin atau orang yang dapat berpartisipasi dalam peningkatan kinerja.

F. Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi Definisi Schein dalam (Gibson, 2010) menunjukkan bahwa budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Menurut Schein, suatu budaya organisasi memiliki tiga lapisan. Lapisan Pertama, termasuk artifak dan kreasi yang tampak namun tidak dapat diinterpretasikan. Misalnya, laporan tahunan, newsletter, penyekat tembok antara pekerja, dan perabotan. Pada lapisan kedua adalah nilai-nilai atau hal-hal yang penting bagi orang-orang. Nilai-nilai terbentuk secara disengaja serta merupakan hasrat atau keinginan afektif. Pada lapisan ketiga adalah asumsi-asumsi dasar yang dibuat orang untuk memedomani perilaku mereka. Termasuk asumsi yang memberitahukan kepada individu tentang bagaimana merasakan, memikirkan tentang, dan merasakan tentang pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja para kolega. Menurut Griffin dalam (Widiyanti, 2017) budaya organisasi (organization culture) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut

melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting. (Robbins, 2001) "Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations". Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai sebuah organisasi, yang membantu setiap anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh 22 organisasi tersebut. Adanya adaptasi dan pembelajaran agar setiap anggota organisasi memahami betul budaya organisasi di perusahaan tersebut.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam (Widiyanti, 2017), budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik, beberapa diantaranya:

- 1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak jangan terlalu sedikit".
- 3) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, efisiensi tinggi.
- 4) Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana atau pelanggan diperlakukan.
- 5) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- 6) Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang

disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar. (Robbins, 2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu :

- 1) Innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko).
- 2) Attention to detail (perhatian ke rincian).
- 3) Outcome orientation (orientasi hasil).
- 4) People orientation (orientasi orang).
- 5) Team orientation (orientasi tim).
- 6) Aggresiveness (keagresifan).
- 7) Stability (kemantapan).

G. Motivasi

Pengertian Motivasi Menurut Hasibuan dalam (Diansyah & Saepul, 2017), istilah motivasi berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan”. Dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal/keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misal ; rasa lapar, haus, dan dahaga. Sedangkan menurut Sopiha dalam (Diansyah & Saepul, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Ardana, et al dalam (Pepah, Koleangan, & Sepang, 2019), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses yang dijalankan oleh manajemen puncak perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka pemberian motif yang tepat dengan konsep yang menguraikan potensi dan kebutuhan karyawan serta perusahaan untuk dapat bekerja dengan semaksimal dan seoptimal mungkin. b. Dimensi Motivasi Menurut teori motivasi berprestasi McClelland dalam (Mangkunegara, 2015), yang menjadi dimensi dan indicator motivasi antara lain:

1) Need of Achievement (kebutuhan untuk berprestasi). Need of Achievement yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Indikator (nAch) antara lain:

- a) Memiliki keinginan atau hasrat untuk berprestasi
- b) Memiliki tekad untuk unggul dari orang lain
- c) Bangga hasil kerja menjadi acuan rekan kerja sejawat

2) Need of Affiliation (kebutuhan untuk memperluas pergaulan). Need of affiliation, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain dan tidak

mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Indikator (N.Aff) antara lain: a) Memiliki semangat untuk bekerjasama dengan tim kerja

b) Memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerja

c) Saling menghargai satu sama lain

3) Need of Power (kebutuhan untuk kekuasaan) Need of Power, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas yang memiliki pengaruh terhadap orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan keinginan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Indikator (N.Pow) antara lain:

a) Memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan

b) Memiliki keinginan untuk mempengaruhi orang lain

c) Mendapatkan kedudukan dengan cara bersaing sehat.

H. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Faktor krisis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan,

tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan.

Hal ini kerap disebabkan oleh ketidakpastian-ketidakpastian dan ambiguitas diseperti sistem penilaian kerja. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka (Henry, Simamora, 1997 : 415).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk *profit* ataukah untuk *customer satisfaction*) dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial dan keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko *input* dan *output* dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas *output* yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Faustino Cardoso Gomes, 1999:159-160).

2. Strategi Peningkatan Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2001: 83) bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut. Hubungan antara faktor-faktor tersebut secara luas diakui dalam literatur manajemen, bahwa dalam pencapaian prestasi kerja atau kerja seseorang adalah merupakan hasil dari kemampuan (*ability*) dikalikan dengan usaha (*effort*) dan dikalikan dengan dukungan (*Support*). Dimana kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau ditiadakan.

Faktor pertama, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berhubungan langsung dengan *rekrutmen* dan atau penempatan karyawan yang menyangkut pemilihan orang dengan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan.

Faktor kedua yaitu tingkat usaha yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal seperti motivasi, insentif dan rancangan pekerjaan.

Sedangkan faktor ketiga yaitu dukungan organisasi termasuk pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Menurut Vroom, dalam Umar (2003:151) menyatakan prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan kerjanya

(*ability*), dimana faktor motivasi terdiri dari komponen nilai-nilai (*valence*), peralatan (*instrumentality*) dan harapan (*expectacy*).

Menurut Robbin dalam Rosihan (2001 :58), bahwa prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi, yang dapat dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f (A \times M)$$

Agar tercapai kinerja yang lebih baik, maka individu harus mempunyai kemampuan sebagai prasyarat yang mutlak harus dipenuhi, tetapi juga dengan tidak mengabaikan faktor motivasi itu sendiri, sehingga persamaan tersebut menunjukkan bahwa prestasi seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah, walaupun mempunyai motivasi tinggi, akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah bila dibandingkan dengan orang yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dengan tingkat motivasi yang sama, begitu juga sebaliknya.

Kemampuan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: pendidikan dan latihan, pengalaman kerja, sistem dan prosedur serta sarana dan prasarana. Kemampuan yang dimaksudkan disini sebagai kesanggupan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Jika diketahui bahwa kinerja merupakan interaksi antara kemampuan

kerja dan motivasi, maka kedua hasil tersebut harus didorong agar karyawan mampu mengeluarkan seluruh kemampuan mereka dan mengetahui motivasi apa yang mendorong mereka untuk bekerja agar mampu berprestasi secara optimal.

Jack dalam Umar (2003 : 151), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah merupakan interaksi dari kemampuan, motivasi dan sumberdaya, yang dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Performance = ability \times motivasi \times resources$$

Artinya bahwa dalam mencapai suatu tingkat kinerja, selain adanya kemampuan kerja dan motivasi juga harus didukung oleh adanya sumberdaya atau peralatan.

Sedangkan Hall dalam Rosihan (2001 : 62), menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi dan ditambah dengan adanya kesempatan. Sehingga jika diformulasikan adalah sebagai berikut:

$$Performance = f (ability \times motivasi \times opportunity)$$

G. Penelitian Terdahulu

Studi tentang kepemimpinan ini sejak dulu telah banyak menarik perhatian para ahli. sepanjang sejarah dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan tidak berhasil. selain itu kepemimpinan banyak memengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang. Sebagian sebabnya sudah ada yang

diketahui, sebagian belum ada yang terungkap. Oleh karena itu, kepemimpinan banyak menarik perhatian para ahli untuk dipelajari. Di Amerika Serikat terdapat banyak serangkaian penelitian tentang kepemimpinan mulai dari yang klasik sampai yang modern. Bagian ini akan memperlihatkan perkembangan studi klasik dari kepemimpinan tersebut.

1) Studi Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White dibawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi-studi berikutnya. Dalam penelitian ini klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga *style* kepemimpinan, yakni: otoriter, demokratis, dan semesta sendiri (*laissez faire*). Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibanding dengan bermusuhan secara terbuka.

Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan

kelompok dalam hal memberikan spirit. Adapun pemimpin semuanya sendiri (*laissez faire*) memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Dengan melakukan eksperimen atau menciptakan suatu kondisi eksperimen tiga gaya kepemimpinan tersebut di manipulasi sedemikian rupa, sehingga mampu menunjukkan pengaruhnya terhadap variable-variabel seperti kepuasan dan prestasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi hal-hal sebagai berikut :

- (1) Sifat-sifat anak laki-laki tersebut, Semua anak-anak mempunyai kecerdasan perilaku sosial yang sama.
- (2) Tipe-tipe aktivitas yang dilakukan. Setiap klub membuat sesuatu yang sama, misalnya topeng, model pesawat ternang, dinding, potongan-potongan sabun.
- (3) Perangkat fisik dan perlengkapannya. Percobaan dilakukan di dalam ruangan yang sama dengan menggunakan perlengkapan yang dikenal untuk semua klub.
- (4) Karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin. Pemimpin-pemimpin diperkirakan memainkan gaya yang berbeda, sebagaimana pergantian yang dilakukan terhadap mereka setiap enam minggu dari satu grup ke grup lainnya.

Pengendalian atas empat hal tersebut digunakan agar peng-eksperimen dapat menyatakan dengan derajat jaminan yang sama

bahwa gaya kepemimpinan telah menyebabkan perubahan-perubahan dalam variable-variabel kepuasan dan frustrasi-agresi.

Beberapa di antara hasil-hasil percobaan ini amat jelas, dan beberapa lainnya tidak begitu jelas. Di dalam satu penemuan yang pasti ialah kesukaan yang melimpah dari anak-anak tersebut pada pemimpin yang demokratis. Dalam interviu, sembilan belas dari dua puluh anak-anak menyatakan lebih menyukai pemimpin yang demokratis dibandingkan dengan pemimpin yang otokratis. Sangat menarik, hanya satu anak yang menyukai pemimpin yang otokratis, dan anak tersebut kebetulan anak seorang militer. Anak ini memberikan komentar bahwa : “pemimpin otoriter sangat keras dan saya sangat menyukainya” sembilan belas anak lainnya tidak mempertimbangkan kekerasan sebagai suatu kebaikan. Mereka mengatakan bahwa “pemimpin otokratis tidak memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan sesuatu yang kami senang” atau “kami harus mengerjakan sesuatu, ia hanya menginginkan kami menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa.” Mereka menyukai pemimpin yang demokratis karena “ ia tidak pernah mencoba sebagai majikan (bos), dan kami mempunyai banyak hal yang bisa kami kerjakan. Anak-anak juga memilih gaya kepemimpinan *laissez faire* dibandingkan dengan gaya otokratis, karena gaya otokratis lebih menunjukkan kekakuan dan kekerasan.

Sayangnya penelitian Iowā ini tidak mengungkap apakah pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan tersebut pada produktivitas. Eksperimen secara pokok hanya dirancang untuk mengamati pola perilaku yang agresif. Namun demikian, suatu hasil yang penting yang terlihat ialah dicapainya suatu perilaku kelompok yang produktif. Sebagai contoh, peneliti menjumpai anak-anak yang disuruh memerankan gaya pemimpin yang otokratis memberikan reaksi satu dari dua cara apakah agresif atau apatis. Selanjutnya dalam penelitian itu ditemukan bahwa permusuhan lebih banyak dijumpai dalam gaya kepemimpinan otokratis yakni tiga puluh kali, dibandingkan dengan kelompok yang demokratis, demikian pula agresi dijumpai delapan kali lebih banyak pada otokratis dibandingkan dengan dalam demokratis.

Dalam eksperimen kedua yang dilakukan satu tahun kemudian, satu dari lima kelompok otokratis memberikan reaksi-reaksi agresif yang sama. Empat kelompok lain tidak menunjukkan sikap-sikap yang agresif. Mereka menunjukkan pola perilaku yang apatis. Kedua pola perilaku ini agresif ataupun apatis dianggap sebagai reaksi-reaksi atas frustrasi yang disebabkan kepemimpinan yang otokratis. Peneliti menegaskan bahwa kelompok-kelompok yang apatis tersebut, ketika pemimpin yang otokratis itu keluar ruangan, maka meletuslah sikap agresinya. Suasana kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya menghasilkan sejumlah besar perbuatan agresif dari kelompoknya.

Adapun gaya kepemimpinan yang demokratis berada di antara satu agresif dan empat apatis dalam kelompok yang otokratis tersebut.

2) Studi Ohio

Pada tahun 1945, Biro penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Suatu tim riset interdisipliner mulai dari ahli psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan dan menggunakan Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (*the Leader Behavior Description Questionnaire, - LBDQ*), Untuk menganalisis kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan situasi. Penelitian ini dilakukan atas beberapa komandan angkatan udara dan anggota-anggota pasukan pengebom (*bombers crew*), pejabat-pejabat sipil di angkatan laut, pengawas-pengawas dalam pabrik, administrator-administrator perguruan tinggi, guru, kepala guru, penilik-penilik sekolah, pemimpin-pemimpin berbagai gerakan mahasiswa, dan kelompok-kelompok sipil lainnya.

Studi Ohio memulai dengan pesimis bahwa tidak ada kepuasan atau rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Mereka juga mengetahui bahwa hasil kerja yang terdahulu terlalu banyak berasumsi bahwa "kepemimpinan" selalu diartikan sama dengan "kepemimpinan yang terbaik". Tim peneliti Ohio telah mempelajari kepemimpinan dengan tidak memedulikan rumusan-rumusan yang ada atau apakah hal tersebut efektif atau tidak efektif.

Dalam langkah awal, LBDQ dikelola dalam suatu situasi yang beraneka. Agar dapat mengamati bagaimana pemimpin bisa dirumuskan, maka jawaban-jawaban atas kuesioner dijadikan sebagai factor yang dianalisis. LBDQ merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjalankan aktivitas-aktivitasnya.

Staf peneliti dari Ohio ini merumuskan kepemimpinan sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni: struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*).

Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. adapun perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling memercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan stafnya. Kedua perilaku inilah yang digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio ini.

Kuesioner (LBDQ) terdiri dari 15 item yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai struktur inisiatif, dan 15 item yang berisi pertanyaan mengenai perhatian. Responden diminta menilai frekuensi

pemimpinnya di dalam melakukan setiap bentuk struktur inisiatif dan perhatian dengan cara memilih salah satu dari lima deskripsi sebagai berikut: selalu, seringkali, sewaktu-waktu, jarang dan tidak pernah. Dengan demikian, Struktur inisiatif dan perhatian merupakan dimensi-dimensi dari perilaku yang diamati dan diketahui oleh pihak lain.

Walaupun penekanan utama dalam studi kepemimpinan dari Universitas Ohio ini adalah pada perilaku yang diamati, namun demikian staf peneliti mengembangkan pula kuesioner pendapat pemimpin (*leader opinion questionnaire, LOQ*) dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya. Jadi, kalau LBDQ, diisi oleh bawahan, Pengawasan atau kolega *Peers*, LOQ diisi oleh pemimpin sendiri.

Di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain.

Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itu, penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi Dari struktur inisiatif (perilaku tugas) dengan perhatian (perilaku hubungan).

3) Studi Kepemimpinan Michigan

Pada saat yang hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, kantor riset dari angkatan laut mengadakan kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Tujuan dari kerja sama penelitian ini antara lain untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok, dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Untuk mencapai tujuan ini maka pada tahun 1947, dilakukan penelitian di Newark, New jearsey, pada perusahaan asuransi Prudential.

Kelompok Michigan berusaha menghilangkan kesulitan-kesulitan metodologi dari kelompok peneliti yang mendahuluinya seperti penelitian Hawthorne. Para peneliti mengkritik kegagalan studi Hawthorne dalam mengembangkan pengukuran kuantitatif atas variabel-variabel yang mempengaruhi para pengawas dan pekerja. Pada penelitian Newark, New jersey tersebut pengukuran yang sistematis dibuat berdasarkan presepsi dan sikap para pengawas dan pekerja. Variabell-variabel ini kemudian dihubungkan dengan pengukuran-pengukuran pelaksanaan pekerjaan. Rancangan riset (research design) juga memasukkan suatu derajat kontrol yang tinggi atas Variabel-variabel nonpsikologis yang mungkin memengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Dengan demikian, faktor-faktor tertentu, misalnya bentuk pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan metode kerja terkendalikan semuanya.

Dua belas pasang produktivitas tinggi rendah diseleksi untuk di uj, setiap pasang mewakili seksi produksi tinggi, dan seksi produksi rendah, dengan variabel-variabel lainnya, misalnya bentuk pekerjaan, kondisi, dan metode, disamakan untuk tiap pasang. interviu bebas dilaksanakan dengan mewawancarai 24 pengawas seksi, dan 419 pekerja tata usaha. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai :

- (1) Pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibanding yang terlalu ketat;
- (2) Sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka;
- (3) Menggunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan;
- (4) Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan dengan pengawasan yang ketat; dan
- (5) Berorientasi pada pekerja dari pada berorientasi pada produksi.

Pengawasan seksi produksi rendah mempunyai karakteristik dan teknik-teknik yang berlawanan. Mereka dijumpai menyukai pengawasan-pengawasan yang ketat dan berorientasi pada produksi. Penemuan lain yang penting tetapi kadang-kadang diabaikan ialah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas.

Pada umumnya, orientasi pengawasan-karyawan seperti yang di uraikan di atas telah memberikan patokan untuk pendekatan

hubungan kemanusiaan secara tradisional bagi kepemimpinan. Hasil hasil dari penemuan prudential di atas telah banyak diikuti oleh ratusan penemuan berikutnya di bidang yang luas pada pemerintahan, industri, rumah sakit, dan organisasi lainnya. sebagai bukti pada tahun 1961, Rensis likert, direktur dari institut penelitian ilmu-ilmu Sosial, Universitas Michigan, mengeluarkan hasil riset tahunannya yang berjudul *New Pattern of Management*. Walaupun dalam laporan tersebut banyak terdapat variasi dan penyempurnaan dari hasil penemuan yang lalu namun dalam *New Pattern* tersebut secara sesuai masih banyak dijumpai kesamaan dengan penelitian di perusahaan asuransi prudential.

H. Kerangka Pikir Dan Hipotesis

1. Kerangka Pikir

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memotivasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi sejumlah orang atau dua orang bahkan lebih agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama, dalam hal membina, mengarahkan dan menggerakkan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat di lingkungan organisasi PT. Bank Mandiri Area Makassar akan mengakibatkan pegawai sering menolak perintah, kebijakan, etos kerja rendah, dan kurang loyal terhadap pekerjaan. Sebenarnya, manusia selalu membuat sensasi karena

ada hal yang ingin dicapai. Sehingga dalam proses menuju kemauannya, maka perlu mengadakan hal-hal yang bersifat sensasional agar mendapat perhatian yang lebih intensif, bersahabat, dan penuh nilai kekeluargaan.

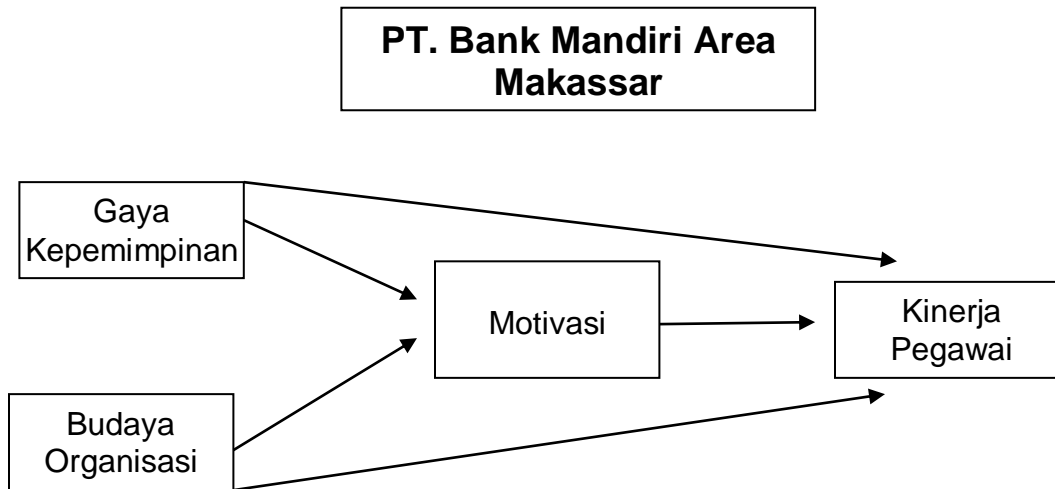
Untuk itu seorang pemimpin harus menyatu dari berbagai segi kehidupan, seperti cara hidup berkarya, bertetangga, bermasyarakat, dan semakin sadar untuk mengalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif, dan harus dilakukan bahkan ditingkatkan terus menerus, sambil mengumpulkan data empiris dalam usaha akumulasi teori-teori tentang kepemimpinan.

Keterlibatannya gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang di moderasi oleh motivasi dalam memacu kinerja sudah merupakan nilai dan harga yang sangat berarti dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Oleh karena itu, keterkaitan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja melalui motivasi merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampau target baik waktu, maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. Sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasannya yang terutang dalam sistem kepemimpinan yang dianutnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan kerangka pikir yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1

Skema kerangka pemikiran



2. Hipotesis

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar
2. Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
3. Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
4. Diduga Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar.
5. Diduga Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

6. Diduga Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar

7. Diduga Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri Area Makassar