

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**

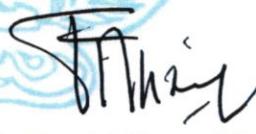
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Agustus 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

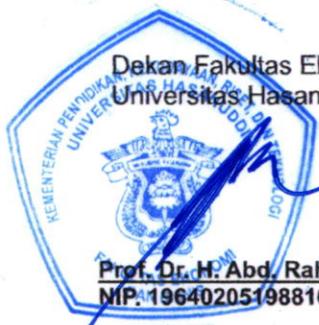

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001


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.

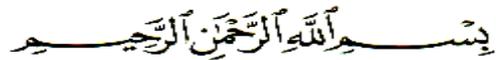
Makassar, 22 Agustus 2023

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 saying 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 mendominasi 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 mengeluh-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 pandangnya 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. Pemandang 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 (kenutuhan 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 semauanya 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 pengaruhannya terhadap variable-variabel seperti kepuasan dan prestasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi hal-hal sebagai berikut :

- (1) Sifat-sfat 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 Iowa 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 disbanding 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

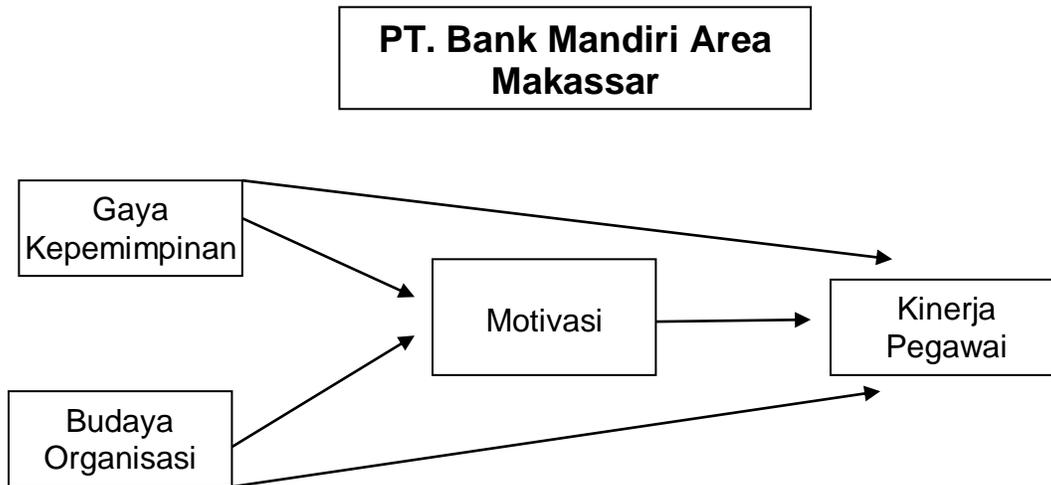
ada hal yang ingin dicapai. Sehingga dalam proses menuju kemauannya, maka perlu mengadakan hal-hal yang bersifat sensasional agar mendapat perhatian yang lebih intensif, bersahabat, dan penuh nilai kekeluargaan.

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada PT. Bank Mandiri Area Makassar yang beralamat di Jalan Kartini No. 12 - 14 makassar. Sedangkan desain riset yang digunakan adalah desain kausal, dimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi Variabel lainnya dapat dianalisa.

B. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang objektif diperlukan sejumlah data yang memadai dan sesuai dengan permasalahan yang akan dipecahkan. Berdasarkan metode penelitian diatas, maka pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan ini dilakukan melalui pengumpulan dan penelaahan literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan selanjutnya. Literatur-literatur tersebut dapat berupa buku, skripsi, tesis, laporan-laporan dan lain-lain.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data melalui penelitian lapangan dilakukan cara observasi ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dengan cara ini, adalah:

- a) Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan responden di lapangan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian.
- b) Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan menyiapkan daftar pertanyaan kepada masing-masing responden.
- c) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan menelusuri dan mempelajari dokumen dan laporan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Adapun yang menjadi populasi penelitian ini adalah keseluruhan pegawai pada kantor PT. Bank Mandiri Area makassar. Berdasarkan data sekunder dari bagian H & D tahun 2023 jumlah pegawai sebanyak 1.003 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Jumlah Pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) Area Makassar

No.	Jabatan/Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Area Manager	1	0.001
2	Operasional Manager	1	0.001
3	Kepala Cabang	6	0.598
4	Asisten Manager	138	20.638
5	Customer service	255	38.136
6	Teller	290	43.369
7	Verifikator	41	6.132
8	Accounting	11	1.097
9	Back office	133	19.890
10	Pegawai Dasar	127	18.993
	Jumlah	1003	100.00

Sumber : PT Bank Mandiri (persero) Hub Area Makassar, 2023

2. Sampel

Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini 15% dari populasi, hal ini berdasarkan pendapat Arikunto (1998 : 120) yang mengemukakan bahwa bila populasi berjumlah lebih besar atau di atas 100 orang, maka besar sampel disarankan antara 10% - 15% atau 20% - 25%.

Berdasarkan pendapat diatas serta memperhatikan besarnya jumlah populasi, peneliti menetapkan sampel sebanyak 150 orang, yang terdiri dari asisten manajer dan jajaran dibawahnya dengan pengambilan sampel melalui Teknik *Stratified Random Sampling*. Sampling design jenis ini dilakukan dengan cara membagi populasi yang ada menjadi beberapa kelompok sesuai dengan klasifikasi , dengan berdasarkan diri pada kebutuhan, relevansi dan keselarasan

dengan tujuan studi, setelah itu elemen akan di pilih dalam tiap-tiap kelompok secara acak/random.

Penyebaran selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Jumlah Sampel Responden pada PT. Bank Mandiri (Persero) Area Makassar

No.	Jabatan/Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Asisten Manager	21	14.00
2	Customer service	38	25.33
3	Teller	44	29.33
4	Verifikator	6	4.00
5	Accounting	2	1.33
6	Back office	20	13.33
7	Pegawai Dasar	19	12.67
	Jumlah	150	100.00

Sumber : Data di olah 2023

C. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode penilaian menggunakan skala Likert, yakni skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner dan yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei untuk mengukur tanggapan positif atau negatif responden atas masing-masing faktor peraturan perusahaan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Brownies Amanda Makassar.
2. Metode analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) yang dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS. Adapun persamaan regresinya adalah

:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja (Variabel Terikat)
- a = parameter konstanta
- b₁, b₂, dst = parameter penduga (koefisien regresi masing-masing hubungan antara variabel dependen dan variabel independen)
- X₁ = Gaya Kepemimpinan
- X₂ = Budaya Organisasi
- Y₁ = Motivasi
- Y₂ = Kinerja
- e = variabel pengganggu.

Analisis regresi menjelaskan dan menguji kaitan atau pengaruh antara variabel terikat atau variabel dependen (Y) dengan variabel bebas atau variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Motivasi (Y₁) sebagai variabel antara dan Kinerja (Y₂) baik secara parsial dengan uji t maupun secara simultan dengan menggunakan uji F.

E. Variabel Penelitian

1. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan prinsip prinsip kerja yang kooperatif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan demokratik lebih berorientasi pada pemberdayaan bawahan dan memandang sebuah keberhasilan sebagai hasil secara kolektif. Indikator gaya kepemimpinan ini adalah pemberian kepercayaan terhadap pegawai terhadap tugas dan tanggung

jawabnya, keterlibatan pegawai dalam pemecahan masalah, pembuatan kebijakan khusus tanpa melalui pimpinan, dan perhatian terhadap kepentingan organisasi.

Kriteria :

- | | |
|----------------------|---------------|
| a. Sangat demokratis | diberi skor 5 |
| b. Demokratis | diberi skor 4 |
| c. Cukup demokratis | diberi skor 3 |
| d. Kurang demokratis | diberi skor 2 |
| e. Tidak demokratis | diberi skor 1 |

2. Gaya kepemimpinan konsultatif merupakan gaya kepemimpinan dengan memanfaatkan kemampuan staf atau bawahan untuk dijadikan sebagai parner berpikir dengan jalan berkonsultasi guna memperoleh suatu keputusan. Dengan kata lain bawahan dilibatkan langsung dalam menentukan suatu kebijakan. Indikator gaya kepemimpinan ini Indikatornya adalah keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, hubungan antara pimpinan dengan staf, serta komunikasi antar pegawai.

Kriteria :

- | | |
|-----------------------|---------------|
| a. Sangat konsultatif | diberi skor 5 |
| b. Konsultatif | diberi skor 4 |
| c. Cukup konsultatif | diberi skor 3 |

d. Kurang konsultatif diberi skor 2

e. Tidak konsultatif diberi skor 1

3. Gaya kepemimpinan delegasi adalah gaya kepemimpinan dalam bentuk pemberian dorongan untuk mengambil inisiatif, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah tingkat kompetensi bawahan yang kemungkinannya tidak mampu mencermati instruksi pimpinan. Karena itu, pimpinan harus tetap mengawasi dan menuntunnya. Indikator delegasi adalah pemberian tugas dengan perintah, pemberian pekerjaan berdasarkan kemampuan, hubungan dengan pihak luar, dan pemberian kewenangan menentukan tujuan organisasi.

Kriteria:

a. Sangat baik diberi skor 5

b. Baik diberi skor 4

c. Cukup baik diberi skor 3

d. Kurang baik diberi skor 2

e. Tidak baik diberi skor 1

4. Gaya kepemimpinan partisipasi adalah : gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan tanggung jawab. Indikatornya adalah adanya kontribusi

atasan dalam perumusan tujuan organisasi, hubungan kerjasama antara pimpinan dengan staf, dan tingkat komunikasi antar pegawai .

Kriteria:

- | | |
|------------------------|---------------|
| a. Sangat partisipatif | diberi skor 5 |
| b. Partisipatif | diberi skor 4 |
| c. Cukup partisipatif | diberi skor 3 |
| d. Kurang partisipatif | diberi skor 2 |
| e. Tidak partisipatif | diberi skor 1 |

5. budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. 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).

- a. Sangat tinggi diberi skor 5
- b. Tinggi diberi skor 4
- c. Cukup diberi skor 3
- d. Rendah diberi skor 2
- e. Sangat rendah diberi skor 1

6. Kinerja pegawai adalah : suatu prestasi/hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Indikator penilaiannya adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Indikator :

- a. Sangat tinggi diberi skor 5
- b. Tinggi diberi skor 4
- c. Cukup diberi skor 3
- d. Rendah diberi skor 2
- e. Sangat rendah diberi skor 1

BAB IV

GAMBARAN TEMPAT PENELITIAN

A. Gambaran Umum PT Bank Mandiri (Persero)

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim and Bapindo yang kemudian dilebur menjadi Bank Mandiri. Masing-masing dari keempat legacy banks memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. pada tahun 1964, Chartered Bank (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga di nasionalisasi, dan Bank Umum Negara di beri hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara di gabung ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua, pertama kali di bentuk dengan nama *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* di

Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi Escomptobank NV, dimana selanjutnya pada tahun 1960 dinasionalisasikan serta berubah nama menjadi Bank Negara Negara, sebuah bank Pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia berawal dari perusahaan dagang Belanda *N.V. Nederlansche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1824 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. pada tahun 1960, pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini di gabung dengan Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Expor-Import, yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank pemerintah yang mebiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah Bank industri yang didirikan pada tahun 1951 dengan misi untuk mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri dan pertambangan. Pada tahun 1960, Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara dan BIN kemudian digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Segera setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, kami menutup 194 kantor

cabang yang saling berdekatan dan mengurangi jumlah karyawan, dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620 orang. Brand Bank Mandiri di implementasikan secara sekaligus ke semua jaringan dan pada seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Sejak berdirinya, Bank Mandiri telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan professional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip good corporate governance yang telah diakui secara internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh Menteri Negara BUMN yang dipilih berdasarkan anggota komunitas keuangan yang terpandang. Manajemen eksekutif tertinggi adalah Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dewan Direksi kami terdiri dari banker dari legacy banks dan juga dari luar yang independen dan sangat kompeten. Bank Mandiri juga mempunyai fungsi offices of compliance, audit dan corporate secretary, dan juga menjadi obyek pemeriksaan rutin dari auditor eksternal yang dilakukan oleh Bank Indonesia dan BPK serta auditor internasional.

Seperti terlihat pada Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero), saat ini di dalam struktur Organisasi PT Bank mandiri (Persero) Tbk terbagi atas 13 (tiga belas) direktorat yang kemudian terbagi-bagi lagi menjadi 51 (lima puluh satu) group-group yang dipimpin oleh seorang Group Head yang bertugas menjabarkan secara operasional kebijakan direksi dan mengambil keputusan sampai tingkat tertentu. Setiap group mempunyai bidangnya Masing-masing, karena PT Bank mandiri (Persero) tengah berusaha menjadi

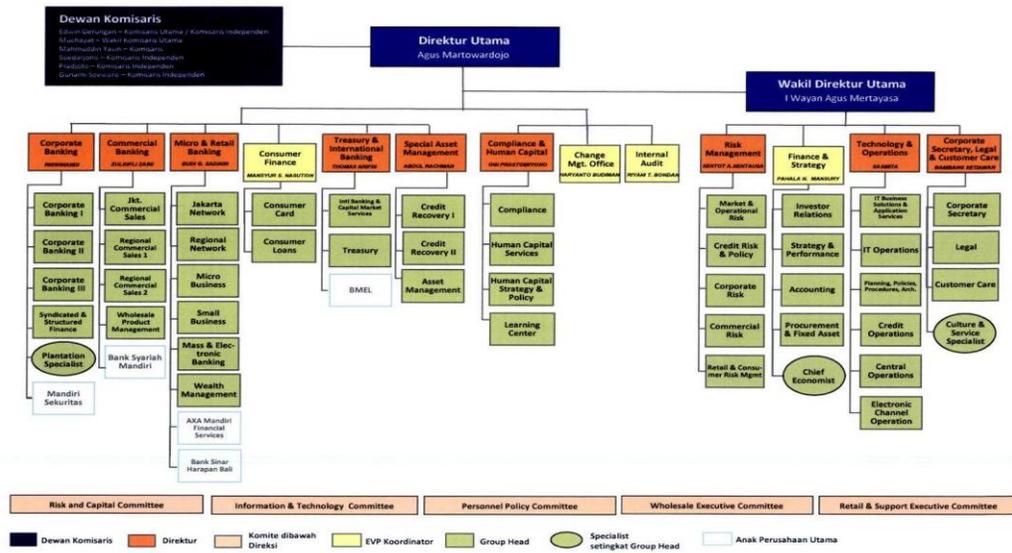
bank multi spesialis yang dapat menangani setiap bidang dalam dunia perbankan.

Gambar 2

Struktur organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Lampiran SK Direksi
No.KEP.DIR/111A/2008
tanggal 13 Oktober 2008



Sumber: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, 2023

Visi Bank Mandiri adalah menjadi bank nasional yang terpadang, dan dari visi itu Bank Mandiri di harapkan dapat menjadi kebanggaan bagi perbankan nasional untuk turut berperan serta dalam kancah persaingan perbankan regional. Misi bank mandiri adalah:

- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- Mengembangkan sumber daya manusia professional
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder

- Melaksanakan manajemen terbuka
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

B. Gambaran Khusus Tempat Penelitian

Area Makassar Kartini adalah salah satu cabang kordinasi di bawah Kantor Wilayah X Makassar yang bertugas melaksanakan pembinaan, koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan operasional cabang dan kantor kas yang berada di bawah koordinasinya. Kanwil X Makassar adalah salah satu dari 12 kanwil yang tergabung dalam group Regional Network bawah Direktorat Mikro dan Retail Banking. Direktorat Mikro dan Retail Banking bertugas untuk menghimpun dana ritel yang berasal dari masyarakat yang kemudian oleh Direktorat Corporate Banking dan direktorat Consumer Finance salurkan pada dunia usaha melalui fasilitas-fasilitas kredit yang disediakan oleh Bank Mandiri sesuai dengan jenis usahanya.

Area makassar terdiri dari 1 (satu) cabang kordinator, 6 (enam) Cabang regular, 26 (dua puluh enam) Cabang Pembantu. Adapun Produk-produk perbankan yang ditawarkan kepada nasabah / masyarakat oleh Cabang adalah sebagai berikut :

a. Produk Dana, antara lain :

- 1) Tabungan
- 2) Deposito
- 3) Giro

b. Produk Kartu, antara lain :

- 1) *Debit Card*,
- 2) *Credit Card*,
- 3) *Prepaid Card* (Pra Bayar).

c. Produk e-Banking, antara lain :

- 1) Internet Banking
- 2) SMS Banking
- 3) Anjungan Tunai Mandiri (ATM)
- 4) Phone Banking/ Call Mandiri
- 5) Corporate Desktop Banking (CDB)
- 6) Electronic Data Capture (EDC)
- 7) Electronic Payment

d. Produk Jasa, antara lain :

- 1) Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI)
- 2) *Real Time Gross Settlement* (RTGS)
- 3) Travellers Cheque
- 4) Mandiri Travellers Cheque
- 5) Inkaso / *Collection*
- 6) Safe Deposit Box (SDB)
- 7) *Bill Payment*
- 8) *Payroll Package*
- 9) UBP (Unified Bill Payment)
- 10) Transfer Valuta Asing, terdiri dari : Incoming dan Outgoing
Telegraphic Transfer

11) *Western Union Money Transfer* (WUMT)

12) Custodian dan Wali Amanat

e. Produk Treasury, antara lain :

1) Transaksi *Foreign Exchange* (Forex), meliputi :

a. Transaksi Devisa Umum

b. Transaksi Bank Notes

2) *Deposit On Call* (DOC)

C. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT. Bank Mandiri (Persero) Area Makassar

Dalam sebuah pemahaman umum, struktur organisasi dapat dijelaskan dalam setiap organisasi terdapat beberapa unsur, yaitu :

a. Adanya sekelompok orang

b. Adanya sekelompok orang yang saling bekerja sama

c. Adanya satu tujuan tertentu

d. Satu sama lain terikat secara formil

e. Mempunyai atasan dan bawahan

1. Jenis-jenis cabang:

a. Area merupakan unit kerja cabang yang melaksanakan pembinaan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan operasional Branch dan Cash Outlet yang berada di bawah koordinasinya.

b. Branch merupakan unit kerja cabang di bawah koordinasi Area yang melaksanakan fungsi marketing, sales dan services yang berdasarkan kelengkapan organisasi dan fungsinya terdiri dari :

- 1) Standard Branch
- 2) Retail Branch
- 3) Community Branch

c. Cash Outlet/kantor kas

Merupakan unit kerja di bawah koordinasi Area yang melaksanakan fungsi sales and services dengan jenis layanan transaksi tertentu/terbatas yang ditetapkan oleh Bank.

2. Struktur Organisasi Cabang

Struktur organisasi cabang berdasarkan fungsinya dapat dikelompokkan menjadi Front Office dan Back Office :

a. Yang dapat dikualifikasikan sebagai Front Office, antara lain adalah :

- 1) Customer Service Officer (CSO)
- 2) Customer Service Representative (CSR)
- 3) Head Teller (Officer/ Non Officer)
- 4) Teller
- 5) Security

Front Office berfungsi yang sifatnya berhubungan langsung dengan nasabah terkait dengan *sales* dan *services*, antara lain meliputi :

- 1) Mengembangkan kegiatan serta mendayagunakan sarana organisasi Cabang untuk mencapai tingkat serta volume operasional yang optimal, efektif, dan efisien sesuai dengan target yang telah ditentukan.

- 2) Melaksanakan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan standar layanan yang berlaku.
- 3) Melaksanakan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah/calon Nasabah.
- 4) Menyusun strategi pemasaran dan melakukan promosi produk dan jasa yang dijual oleh Bank serta mencari nasabah baru yang potensial.
- 5) Menjalin kerjasama dengan nasabah untuk menggunakan produk dana dan jasa Bank yang bersifat massal, antara lain : payment point, payroll package.
- 6) Berkoordinasi dengan back office dalam menjalankan operasional harian Cabang.
- 7) Memberikan penjelasan kepada nasabah dan menyelesaikan keluhan nasabah.
- 8) Mengelola kas dan surat berharga
- 9) Memastikan ketersediaan formulir transaksi
- 10) Memastikan kelancaran operasional ATM yang menjadi tanggung jawab Cabang, antara lain dengan memantau ketersediaan uang dan melakukan pengisian uang di ATM.
- 11) Melaksanakan kegiatan operasional termasuk kegiatan operasional yang terkait dengan regulator {Modul Penerimaan Negara (MPN), Daftar Hitam Nasional (DHN), Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI)} sesuai kewenangannya.

b. Yang dapat dikualifikasikan sebagai Back Office yaitu :

Unit Support, antara lain :

- 1) Human Resource & General Affair
- 2) Customer Service Administrative (CSA)
- 3) Sekretaris

Back office tugasnya tidak berhubungan langsung dengan nasabah terkait dengan *supporting*, pelaporan dan pengawasan, antara lain meliputi :

- 1) Melaksanakan kegiatan pendukung untuk Cabang yang meliputi sumber daya manusia, logistik, sekretariat, administrasi dan keamanan.
- 2) Melakukan berbagai kegiatan/tugas pelaporan, rekonsiliasi, penyediaan/pemeliharaan sarana dan prasarana operasional.
- 3) Melakukan pengawasan dan pemeriksaan bidang operasional, finansial serta kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.
- 4) Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.
- 5) Memastikan/meyakini terlaksananya Sistem Pengendalian Intern yang efektif dan efisien.
- 6) Memberikan saran dan informasi objektif kegiatan yang direview kepada Kepala Unit Kerja.
- 7) Mendeteksi penyimpangan sedini mungkin dan memberikan rekomendasi perbaikan sebelum terjadi masalah.

- 8) Melakukan pengelolaan ATM
- 9) Menyusun program kerja dan anggaran biaya.
- 10) Berkoordinasi dengan front office dalam menjalankan operasional harian Cabang.

C. Accounting melapor kepada manager operasional bertugas memastikan efektifitas dan efisien atas penggunaan anggaran biaya *overhead* dan investasi yang telah ditetapkan dalam RKAP dan RBB, melakukan *monitoring* secara berkala dan disampaikan kepada pihak-pihak terkait dalam bentuk laporan berkala

D. Verifikator Melapor kepada Kepala Cabang dan melaksanakan berbagai kegiatan/tugas verifikasi, pelaporan, rekonsiliasi, dan komputer.

3. Tugas dan tanggung Jawab dalam struktur organisasi cabang

a. Kepala Cabang

Setiap Kepala Cabang wajib melakukan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memastikan seluruh sistem dan infrastruktur yang terkait dengan layanan nasabah dapat berjalan dengan baik.
- 2) Memastikan tingkat layanan *frontliner* kepada nasabah telah sesuai standar layanan yang ditentukan Bank Mandiri.
- 3) Memastikan tingkat kepuasan nasabah selalu terjaga terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh *frontliner*.

- 4) Memastikan seluruh kegiatan operasional *back office* berjalan dengan baik serta dapat mengantisipasi dan menyelesaikan penyimpangan prosedur yang mungkin terjadi.
- 5) Memotivasi *frontliner* dalam menerapkan standar layanan dan kepada nasabah secara konsisten.
- 6) Memberi pengertian tentang arti serta bagaimana cara memiliki jiwa melayani dalam menghadapi perilaku nasabah yang tidak selamanya menyenangkan.
- 7) Mengkoordinir pelaksanaan *morning briefing* setiap hari untuk membahas setiap laporan perkembangan situasi kerja, melakukan koordinasi dan mencari solusi terhadap problem yang ada bersama dengan *frontliner*.
- 8) Menjaga *team work* seluruh pegawai (*frontliner* atau *back office*) untuk selalu fokus dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

b. Customer Service

Customer Service (CS) adalah pegawai yang memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah saat ia memutuskan untuk berhubungan dengan Bank Mandiri. Peran CS menjadi sangat penting saat terjadinya interaksi untuk mempertahankan loyalitas nasabah yang ada dan juga menarik nasabah baru. CS harus mampu menciptakan citra profesional, ramah dan konsisten dalam menjalankan tugas.

Seorang CS harus :

1. Menunjukkan perhatian, profesionalisme dan keramahan pada saat menerima nasabah.
2. Menyambut nasabah yang baru datang dengan berdiri dan bersalaman sambil memperkenalkan diri dan menanyakan apa yang dapat dibantu.
3. Bersikap profesional dengan tidak membeda-bedakan nasabah. Melayani sesuai urutan kedatangan dan memperhatikan hal-hal yang khusus (seperti orang tua, cacat, hamil besar yang perlu diberi bantuan lebih).
4. Meminta maaf apabila ada masalah yang tidak mengesankan atau belum terselesaikan ataupun tidak terpenuhi selama interaksi.
5. Memiliki kesabaran untuk mendengarkan kebutuhan dan keinginan nasabah untuk dapat memberikan alternatif solusi bagi kebutuhan nasabah tersebut.
6. Memberikan penjelasan produk / layanan Bank dengan jelas dan lengkap (tidak hanya menjawab yang ditanyakan).
7. Menguasai produk yang ditawarkan kepada nasabah serta sistem dan prosedurnya dengan baik.
8. Melakukan *cross selling* dengan menawarkan produk/jasa lain yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan nasabah.

c. Teller

Seorang Teller harus mampu menciptakan citra profesional, ramah dan konsisten dalam menjalankan tugas, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Memeriksa secara teliti setiap transaksi yang akan dan sedang dilakukan dan selalu mengikuti prosedur standar.
- 2) Menunjukkan perhatian, profesionalisme dan keramahan pada saat menerima nasabah di counter.
- 3) Bersikap profesional dengan tidak membeda-bedakan nasabah. Melayani sesuai urutan kedatangan dan memperhatikan hal-hal yang khusus (seperti orang tua, cacat, hamil besar yang perlu diberi bantuan lebih).
- 4) Meminta maaf secara profesional dan ramah untuk sebab-sebab khusus (seperti komputer *off line*) yang menyebabkan nasabah antri lebih lama. Menginformasikan hal itu segera melalui pengumuman tertulis yang dapat terlihat oleh nasabah.
- 5) Tidak melakukan hal-hal yang menimbulkan kesan negatif dan tidak profesional (misalkan : ngobrol, bercanda, berselisih, melamun, mengumpat atau berteriak dengan rekan kerja atau nasabah lain dan lain-lain).
- 6) Harus bersifat jujur dan tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan nasabah (contoh : curang dalam melayani nasabah, memberikan informasi atau rahasia perusahaan/nasabah kepada pihak yang tidak berwenang).

- 7) Mengucapkan terima kasih dengan tulus dan sopan pada akhir layanan dengan menyebutkan nama atau nama kecil nasabah/penyetor/penarik yang tertera pada slip

d. Sekuriti

Sebagai orang pertama yang ditemui nasabah saat ia mengunjungi bank, Sekuriti harus dapat memberikan rasa aman dan kenyamanan selama bertransaksi juga tersedianya informasi yang akurat bagi nasabah. Sekuriti yang sigap, informatif, ramah, profesional akan menciptakan citra yang positif bagi sebuah Bank.

Seorang sekuriti harus memperhatikan :

1) Sikap.

- a) Menampilkan kesan profesional dan sigap pada saat nasabah memasuki *banking hall*.
- b) Duduk dan berdiri dengan tegak, tidak bersandar pada dinding atau sandaran kursi kecuali saat istirahat.
- c) Saat berhadapan dengan nasabah, mencondongkan tubuh ke muka atau ke arah nasabah.
- d) Menggunakan tangan kanan dan keseluruhan jari saat memberi petunjuk.
- e) Menampilkan keramahan dengan senyum, suara yang ramah dan tegas.
- f) Dapat menahan diri untuk tidak terpancing emosi.

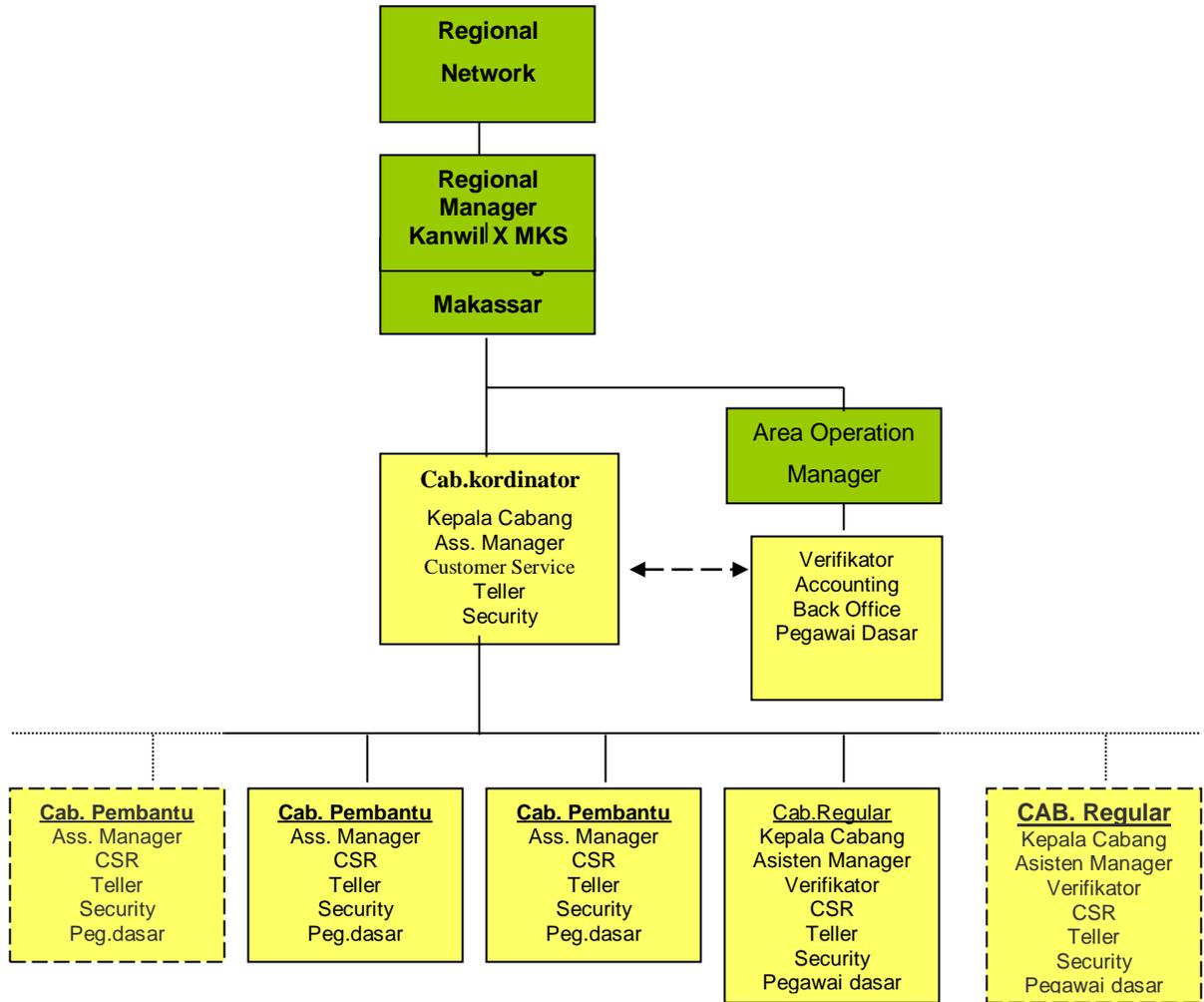
2) Kedisiplinan.

- a) Siap bertugas sebelum jam kerja dimulai.

- b) Tidak membiarkan Cabang dalam keadaan kosong tanpa sekuriti
- c) Jujur dan menjaga kerahasiaan Bank.
- d) Harus dapat memberikan pelayanan di *banking hall* yaitu dengan:
 - (1) Mengatur antrian.
 - (2) Memberi informasi tempat atau lokasi transaksi.
 - (3) Memberi panduan atau penjelesan kepada nasabah yang kelihatan kesulitan dalam mengisi formulir tetapi tidak untuk mengisikan formulir.
- e) Membukakan pintu saat nasabah keluar dari *banking hall* dan mengucapkan terima kasih serta salam sambil menganggukan kepala.
- f) Tidak melakukan tindakan yang tidak diperbolehkan selama jam layanan.

Gambar 3

Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Makassar



Sumber: PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, 2023

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Hasil penelitian terhadap 150 orang responden di Bank Mandiri Area Makassar Tahun 2023, selanjutnya secara rinci didistribusi berdasarkan pendidikan formal, umur, dan masa kerja yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	36	24.00
2	Sarjana Muda/Diploma	17	11.33
3	S ₁	90	60.00
4	S ₂	7	4.67
	Total	150	100,00

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

Pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa 24.00% (36 orang) responden tamat SLTA, 17.33% (17 orang) responden Sarjana Muda/Diploma, 60.00% (90 orang) tingkat Pendidikan Strata Satu dan 4.66% orang tingkat pendidikan S2 (7 orang). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa umumnya responden di Bank Mandiri Area Makassar telah memiliki pengetahuan yang cukup lumayan untuk terus dikelola dengan baik.

Tabel 4. Deskripsi responden berdasarkan umur

No.	Tingkat umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	21 – 25	11	7.33
2	26 - 30	27	18.00
3	31 – 35	24	16.00
4	36 – 40	19	12.67
5	41 - 45	31	20.67
6	46 – 50	24	16.00
7	51 tahun ke atas	14	9.33
	Jumlah	150	100.00

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4 di atas menunjukkan bahwa 7.33% (11 orang) responden berumur 21-25 tahun, 18.00% (27 orang) berumur 26-30 tahun, 16.00% (24 orang) berumur 31-35 tahun, 12.67% (19 orang) berumur 36 – 40 tahun, 20.67 % (31 orang) umur 41-45 tahun, 16.00% (24 orang) responden umur 46-50 tahun dan 9.33% (14 orang) umur 51 tahun ke atas.

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1	1 – 5	24	16.00
2	6 – 10	33	22.00
3	11 – 15	56	37.33
4	15 – 20	37	24.67
	Total	150	100,00

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa 16.00% (24 orang) responden masa kerja 1-5 tahun, 22.00% (33 orang) responden masa kerja 6-10 tahun, 37.33% (56 orang) masa kerja 11-15 tahun, dan 24.67% (37 orang) responden masa kerja 15-20 tahun. Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa umumnya responden adalah yang sudah banyak pengalaman tentang masalah kepemimpinan di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil analisis uji validity dan reliabilitas variabel penelitian menggunakan program SPSS 14.0 menunjukkan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kuesioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrument penelitian yang digunakan tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat diandalkan apabila digunakan sebagai alat dalam

pengumpulan data. Untuk jelasnya kedua pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas di maksudkan untuk menegetahui sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) dapat mengukur apa yang diukur (Ancok dan Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini instrument yang digunakan untuk memperoleh data adalah kuesioner. Apabila dalam uji validitas ditemukan sebuah komponen yang tidak valid, maka dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen lainnya untuk mendukung sebuah konsep

Pengujian validitas dilakukan dengan beberapa langkah, antara lain (Ancok dan Singarimbun, 1995):

- a. Mendefinisikan secara operasional.
- b. Melakukan uji coba skala pengukuran dengan menggunakan responden.
- c. Mempersiapkan tabel jawaban.
- d. Menghitung korelasi.

Melakukan pengujian validitas suatu instrument kuesioner dapat digunakan metode statistic SPSS 14.00. Hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa pada umumnya rata-rata instrument kuesioner sangat valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai standar Deviasi lebih besar dari 0,5 (positif). Ketentuan validitas suatu instrument telah memenuhi syarat minimal sebesar 0,5 sebagai suatu instrument yang dianggap valid. Untuk jelasnya,

ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat dalam table uji validitas sebagaimana terlihat pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6. Tingkat Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Variabel Penelitian	Std. Dev.
Y	Y-1	0.8804
	Y-2	0.6189
	Y-3	0.7094
	Y-4	0.7339
	Y-5	0.6445
	Y-6	0.5992
X1	X1-1	1.3042
	X1-2	0.8018
	X1-3	0.9857
	X1-4	1.4560
	X1-5	1.0237
	X1-6	0.8974
X2	X2-1	1.2445
	X2-2	1.1216
	X2-3	1.0842
	X2-4	0.9908
	X2-5	3.2184
X3	X3-1	0.8641
	X3-2	1.0972
	X3-3	1.2247
	X3-4	0.9687
	X3-5	3.0671
X4	X4-1	1.1547
	X4-2	0.8585
	X4-3	0.8696
	X4-4	0.9716
	X4-5	2.6102

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

2. Uji Reliabilitas

Realibilitas adalah suatu indeks tentang sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau di andalkan. Jika suatu alat ukur dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya diproses secara konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap reliable, artinya suatu alat ukur yang digunakan konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Reliabilitas (Cronbach Alpha). Hasil uji reliabilitas instrument kuesioner

sebagaimana yang terdapat dalam lampiran tesis ini dapat disimpulkan dalam Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7. Ringkasan hasil uji reliabilitas

Kuesioner	Alpha	Keterangan
Y = Kinerja Karyawan	0,735	Reliable
X1 = Demokratis	0,754	Reliable
X2 = Konsultatif	0,788	Reliable
X3 = Delegatif	0,793	Reliable
X4 = Partisipatif	0,765	Reliable

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

Berdasarkan Tabel 7 di atas, menunjukkan bahwa nilai alpha Instrument penelitian pada masing-masing variabel lebih besar dari nilai yang di syaratkan, yaitu sebesar 0.50 atau lebih besar dari 0.50. Dengan demikian, keseluruhan instrument kuesioner dalam penelitian ini adalah reliable (dapat dipercaya) karena telah memenuhi syarat minimal.

C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran/distribusi data, baik berupa ukuran gejala pusat, ukuran letak maupun distribusi frekuensi. Harga-harga yang akan disajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan metode statistik deskriptif, yaitu harga rata-rata, simpangan baku, modus, median, distribusi frekuensi serta grafik histogram.

Berdasarkan banyaknya variabel dan merujuk kepada masalah penelitian, maka deskripsi data dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu (1) kinerja pegawai, (2) kepemimpinan demokratis, (3) kepemimpinan konsultatif, (4) kepemimpinan delegasi dan (5) kepemimpinan partisipasi. Hasil

perhitungan statistik deskriptif masing-masing variabel secara lengkap dapat dilihat pada lampiran. Uraian singkat hasil perhitungan statistik deskriptif tersebut akan dikemukakan berikut ini.

1. Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel kinerja pegawai menyebar antara 15 sampai dengan 28 skor rata-rata adalah 22.7600 dengan simpangan baku atau standar deviasi sebesar 2.49208, Median sebesar 23,00. Oleh karena median lebih besar dari skor rata-rata maka distribusi data menceng ke kanan. Hal itu menunjukkan proporsi kinerja berkualitas baik lebih besar daripada yang kurang baik.

Data pada distribusi frekuensi kinerja selanjutnya dikonversi dalam kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah, seperti terlihat pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Konversi Penilaian Variabel Kinerja Pegawai

Kategori	Nilai (skor)	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat tinggi	27 -28	7	5.33
Tinggi	24 -26	57	38.00
Sedang	21-23	58	38.67
Rendah	18 -20	23	15.33
Sangat rendah	15 –17	4	2.67
Jumlah		150	100,00

Sumber : Data sekunder, diolah 2023

Dari tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai yang paling besar persentasinya berada pada kategori sedang 58 orang (38.67%), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar termasuk dalam kategori sedang.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel gaya kepemimpinan demokratis berada antara 12 sampai dengan 29 harga rata-rata sebesar 13.3467 simpangan baku atau standar deviasi sebesar 3.10658 median sebesar 22,00. Oleh karena median lebih besar dari skor rata-rata maka distribusi data menceng ke kanan. Hal itu menunjukkan proporsi gaya kepemimpinan demokratis berkualitas baik lebih besar daripada yang kurang baik.

Data pada distribusi frekuensi selanjutnya dikonversi dalam kategori sangat demokratis, demokratis, cukup demokratis, kurang demokratis, dan tidak demokratis seperti terlihat pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kategori	Nilai (skor)	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat demokratis	28 – 29	12	8.00
Demokratis	24 - 27	40	26.67
Cukup demokratis	20 - 23	59	39.33
Kurang demokratis	16 - 19	22	14.67
Tidak demokratis	12 – 15	17	11.33
Jumlah		150	100,00

Sumber : Dianalisis dari data primer, 2023

Dari tabel konversi tersebut diatas dapat diketahui bahwa skor gaya kepemimpinan demokratis yang terbanyak berada pada kategori cukup demokratis sebanyak 59 orang (39,33%), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar termasuk dalam kategori cukup demokratis.

3. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel gaya kepemimpinan konsultatif berada antara 5 sampai dengan 20 harga rata-rata sebesar 13.7667 simpangan baku atau standar deviasi sebesar 3.34467, median sebesar 14,00. Oleh karena median lebih besar dari skor rata-rata, maka data menceng ke kanan. Hal itu menunjukkan proporsi gaya kepemimpinan konsultatif berkualitas baik lebih besar daripada yang kurang baik.

Data pada distribusi frekuensi gaya kepemimpinan konsultatif selanjutnya dikonversi dalam kategori sangat konsultatif, konsultatif, cukup konsultatif, kurang konsultatif, dan tidak konsultatif seperti terlihat pada tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Kategori	Nilai (skor)	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat konsultatif	18 -20	20	13.33
Konsultatif	15 - 17	30	20.00
Cukup konsultatif	12 - 14	64	42.66
Kurang konsultatif	9 - 11	20	13.33
Tidak konsultatif	6 - 8	16	10.67
Jumlah		150	100,00

Sumber : Dianalisis dari data primer, 2023

Dari tabel konversi tersebut dapat diketahui bahwa frekuensi terbanyak berada pada kategori cukup konsultatif sebanyak 64 orang (42,66%), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar termasuk dalam kategori cukup konsultatif.

4. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel gaya kepemimpinan delegatif berada antara 5 sampai dengan 19 harga rata-rata sebesar 21.4600 simpangan baku atau standar deviasi sebesar 4.19112, median sebesar 13,00. Oleh karena median lebih kecil dari skor rata-rata, maka data menceng ke kiri. Hal itu menunjukkan proporsi gaya kepemimpinan delegatif berkualitas baik lebih kecil daripada yang kurang baik.

Data pada distribusi frekuensi gaya kepemimpinan delegatif selanjutnya dikonversi dalam kategori sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik seperti terlihat pada tabel 11 berikut ini.

Tabel 11. Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kategori	Nilai (skor)	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Delegatif	18 -19	20	13.33
Delegatif	14 - 17	49	32.67
Cukup Delegatif	11 - 13	54	36.00
Kurang Delegatif	8 - 10	22	14.67
Tidak Delegatif	5 - 7	5	3.33
Jumlah		150	100,00

Sumber : Dianalisis dari data primer, 2023

Dari tabel 11 dapat diketahui bahwa skor frekuensi tertinggi berada pada kategori cukup baik sebanyak 54 orang (36,00%), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan delegatif di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar termasuk dalam kategori Cukup.

5. Gaya kepemimpinan partisipatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor variabel gaya kepemimpinan partisipatif berada antara 6 sampai dengan 19 harga rata-rata sebesar 14.7867 simpangan baku atau standar deviasi sebesar 2.61022, median sebesar 15. Oleh karena median lebih besar dari skor rata-rata, maka data menceng ke kanan. Hal itu menunjukkan proporsi gaya kepemimpinan partisipatif berkualitas baik lebih besar daripada yang kurang baik.

Data pada distribusi frekuensi gaya kepemimpinan partisipatif selanjutnya dikonversi dalam kategori sangat partisipatif, partisipatif, cukup partisipatif, kurang partisipatif, dan tidak partisipatif seperti terlihat pada tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. Konversi Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kategori	Nilai (skor)	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Partisipatif partisipatif	18 -19	32	21.33
	15 - 17	52	34.67
Cukup partisipatif	12 - 14	50	33.33
Kurang partisipatif	9 - 11	14	9.33
Tidak partisipatif	6 - 8	2	1.33
Jumlah		150	100,00

Sumber : Dianalisis dari data primer, 2023

Dari tabel konversi tersebut dapat diketahui bahwa skor frekuensi tertinggi berada pada Kategori partisipatif sebanyak 52 orang (34.67%), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar termasuk dalam kategori partisipatif.

D. Analisis Kuantitatif Hasil Penelitian

Gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai yang terdiri atas kepemimpinan demokratis, kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif serta gaya kepemimpinan partisipatif dapat diketahui setelah dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik dinfferensial dengan teknik analisis regresi linear berganda untuk melihat pengaruh secara bersama-sama ke empat variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (kinerja pegawai). Hasil pengujian hipotesis secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

Tabel 13. Tabel Varians

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F Change	
1	,779 ^a	,607	,597	158,268	,607	56,105	4	145	,000	1,443

- a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X4), Gaya Kepemimpinan Delegasi (X3), Gaya Kepemimpinan Demokratik (X1), Gaya Kepemimpinan Konsultatif (X2)
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Olah data, 2023

Hasil perhitungan regresi untuk nilai R (koefisien korelasi) untuk melihat pengaruh simultan dan nilai R square (koefisien determinan) untuk

melihat pengaruh Parsial variabel-variabel yang di teliti. Diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) = 0.779 ($R_{hitung} > 0,5$) hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan demokratis, konsultatif, delegatif dan partisipatif memberikan pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai, setelah dipersentasikan di peroleh hasil sebesar 77,9 %, dan sisanya sebesar 22,1 % di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya nilai R square = 0,607, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas yang diteliti berpengaruh positif dan signifikan hal ini berarti bahwa 60,7 % variansi variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipasi sedangkan sisanya 39,3% dapat dijelaskan oleh faktor lain di luar model ini.

Dari tabel 13 di atas diketahui bahwa nilai $P = 0,000 < \alpha 0,05$. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji statistik F atau uji signifikansi simultan, pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel Y.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. uji F mempunyai nilai signifikan apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 5 % ($P < 0,05$). Hasil Perhitungan analisis diperoleh sebesar 56,105 dengan tingkat probabilitas 0,000 (signifikan) dan probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 hal ini berarti hipotesis ini dapat diterima kebenarannya.

Untuk mengetahui faktor gaya kepemimpinan mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja, maka dilakukan pengujian yakni dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis lebih lanjut (uji t) dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Tabel 14. Tabel Coefficients variable-variable bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y)

Model	B	T	P (sig)
Constant	11.164	13.348	0.000
X ₁	0.237	3.940	0.000
X ₂	0.124	2.102	0.037
X ₃	0.148	3.812	0.000
X ₄	0.240	3.502	0.001

Sumber : Data diolah, 2023

Dari tabel 12 di atas diperoleh persamaan regresi berganda :

$$\hat{y} = 11.164 + \underset{0.000}{0,237} X_1 + \underset{0.037}{0,124} X_2 + \underset{0.000}{0,148} X_3 + \underset{0.001}{0,240} X_4$$

Dari persamaan regresi tersebut diperoleh pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dengan nilai koefisien sebesar 0,237 berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan demokratis sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,237. t_{hitung} sebesar 3,940 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($sig < \alpha 0,05$) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan konsultatif (X_2) dengan nilai koefisien sebesar 0,124 berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan konsultatif sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,124. t_{hitung} sebesar 2,102 dengan tingkat signifikansi 0,037 ($sig < \alpha 0,05$) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan delegatif (X_3) dengan nilai koefisien sebesar 0,148 berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan delegatif sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,148. t_{hitung} sebesar 3,812 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($sig < \alpha 0,05$) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan anatar gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan partisipatif (X_4) dengan nilai koefisien sebesar 0,240 berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,240. t_{hitung} sebesar 3,502 dengan tingkat signifikansi 0,001 ($sig < \alpha 0,05$) yang menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan anatar gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai.

E. Pembahasan

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, memberi gambaran bahwa gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri (Persero) Area Makassar. Sedangkan secara parsial menunjukkan keempat gaya kepemimpinan tersebut memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pembahasan selengkapnya dapat diurai sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana kedaulatan di tengah rakyat, kekuasaan tertinggi berada dalam keputusan bersama. Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang banyak dilakukan oleh pemimpin di Indonesia. Khusus di Bank Mandiri Area makassar, gaya kepemimpinan ini juga banyak diterapkan oleh para Manager di daerah ini.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis di Bank Mandiri Area Makassar pada umumnya cukup

demokratis. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini banyak dilakukan oleh pemimpin di dinas pendidikan .

Para manajer memiliki tugas, wewenang dan hak untuk mengelola perusahaan, wujud dari gaya demokratis yang diterapkan sebagian manager dapat dilihat dari adanya berbagai penyusunan kegiatan kerja yang dilakukan secara musyawarah untuk mufakat, mengundang karyawan-karyawan untuk duduk bersama dalam membicarakan berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan kerja atau program yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kemajuan perusahaan.

Hasil analisis differensial juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X_1) memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja . Dengan demikian untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan demokratis ini sangat penting untuk terus diterapkan oleh para pimpinan di daerah ini.

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.

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.

Syafii (2001 : 137) mengemukakan 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 sikon yang lain, gaya kepemimpinan lain yang digunakan.

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.

Seorang pemimpin yang demokratis 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 demokratis selalu berada di samping bawahan dalam keadaan apapun. Dan salah satu karakteristik yang perlu dicatat dari pemimpin demokratis adalah ia selalu menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsultatif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan konsultatif merupakan 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.

Gaya kepemimpinan konsultatif yang terlihat adalah adanya proses pertukaran pikiran antara bawahan dengan atasan untuk mendapatkan keputusan yang sebaik-baiknya. Di mana para pemimpin yang menerapkan gaya ini sering memberikan nasehat atau konsultasi dan memberikan bimbingan, motivasi pada para karyawan.

penerapan gaya kepemimpinan konsultatif ini di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar tergolong cukup konsultatif, hal ini dapat dilihat dari analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengemukakan bahwa gaya konsultatif ini cukup konsultatif, yang berarti bahwa gaya konsultatif masih kurang dilaksanakan oleh pemimpin utamanya di Bank Mandiri (Persero) Area Makassar.

Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan konsultatif kurang direspon dengan baik oleh bawahan

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.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini kurang disenangi oleh sebagian besar responden, responden menganggap bahwa pemimpin tidak mempunyai rasa percaya diri terhadap kepemimpinan yang dimiliki.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan gaya kepemimpinan mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan delegatif (X_3) memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Gaya

kepemimpinan delegatif ini memberikan kontribusi terbesar kedua setelah gaya kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh dan signifikansi gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai, karena adanya pimpinan yang sangat menyadari bahwa gaya kepemimpinan delegatif masih dibutuhkan untuk kebijakan-kebijakan tertentu, terutama keputusan yang sangat strategis sehingga tidak terjadi bias dalam pelaksanaannya. Dengan melibatkan pegawai secara delegasi untuk kebijakan tertentu, diharapkan dalam proses pengambilan keputusan tidak terlalu lama dan aktivitas kerja tidak terganggu.

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 memperhatikan kemajuan manajernya.

4. Pengaruh gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini juga didasari oleh pendapat Pamudji (1995 :6) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang dimaksud adalah berupa mendengar, menerima, bekerjasama dan memberikan kontribusi. Dimana apabila didalami secara cermat, ini menyangkut gaya kepemimpinan dalam partisipasi mempunyai nilai kepribadian yang kuat dan menjadi acuan dalam peningkatan kinerja pegawai (Pamudji, 1995 : 16).

Gaya kepemimpinan ini telah di terapkan sebahagian manager dalam memimpin yaitu seringnya melibatkan karyawan secara langsung di dalam memonitoring, mendengarkan dan menerima masukan, serta bersama-sama memberikan kontribusi pada perusahaan. Kadang-kadang para manager juga memberikan pelayanan kepada nasabah dan senantiasa berada di tempat dalam memberikan pelayanan bahkan kadang-kadang turun di lapangan untuk melakukan peninjauan berbagai aktifitas perbankan. Gaya ini di tunjukkan dengan mendukung setiap kegiatan perusahaan dan menjalankan semua program kerja yang mana akan menghasilkan peningkatan kinerja itu sendiri.

Demikian pula dikemukakan Imron (1995 : 21) bahwa gaya kepemimpinan pegawai merupakan syarat mutlak yang harus dikembangkan oleh 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.

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.

Gaya kepemimpinan ini telah di terapkan sebahagian manager dalam memimpin yaitu seringnya melibatkan karyawan secara langsung di dalam memonitoring, mendengarkan dan menerima masukan, serta bersama-sama memberikan kontribusi pada perusahaan. Kadang-kadang para manager juga memberikan pelayanan kepada nasabah dan senantiasa berada di tempat dalam memberikan pelayanan bahkan kadang-kadang turun di lapangan untuk melakukan peninjauan berbagai aktifitas perbankan. Gaya ini di tunjukkan dengan mendukung setiap kegiatan perusahaan dan menjalankan semua program kerja yang mana akan menghasilkan peningkatan kinerja itu sendiri.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian yang telah dipaparkan pada Bab V, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Mandiri Area Makassar Sulawesi Selatan.
2. Hasil analisis uji parsial menunjukkan ke empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bank Mandiri Area Makassar. Di antara ke empat gaya tersebut pendekatan gaya kepemimpinan demokratis yang paling besar pengaruhnya hal ini berarti gaya tersebut sangat disenangi oleh pegawai pada Bank Mandiri Area Makassar Sulawesi Selatan.
3. Hasil penelitian juga menunjukkan koefisien detreminan (R^2) sebesar 0.607 atau 60.7 %, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas tersebut secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen sebesar 60.7 %. Sedangkan sisanya sebesar

39.3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

B. Saran

1. Dimasa yang akan datang, pimpinan atau manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Makassar, agar dapat memperhatikan masalah gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Dalam usaha meningkatkan kinerja maka gaya kepemimpinan konsultatif dapat di anut oleh pihak manajemen, karena gaya tersebut yang paling besar memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.
3. karena adanya faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tidak diteliti, maka diharapkan agar para peneliti selanjutnya yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah stres kerja dan kinerja karyawan, agar lebih mendalam lagi dengan melihat dari berbagai aspek.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2001. ***Psikologi Kepemimpinan***. Jakarta; Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1996. ***Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek***. Jakarta; Rineka Cipta.
- Baedawi, 2004. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Bantaeng***. Tesis S2- Universitas Muslim Indonesia. Tidak dipublikasikan
- Bechtell, Michele. 1997. ***Kompas Manajemen***. Jakarta; Halirang.
- Bethel, Skeile Murray. 1994. ***Mengubah Keadaan***. Jakarta; Binarupa Aksara.
- Cahyono, Cheppy Hary. 1984. ***Psikologi Kepemimpinan***. Surabaya; Usaha Nasional.
- Eims, Leroy. 2003. ***Ciri Kepemimpinan yang Efektif***. Bandung. Yayasan Kalam Hidup.
- Efferin, Sujoko; Hadi Darmadji, Stevanus; Tan, Yuliawati. 2008. ***Metode Penelitian Akutansi : Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif***. Graha ilmu, Yogyakarta.
- Faustino C. Gomas, 1999, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Andi Offset, Yogyakarta.
- Irmim, Soejitno. 2004. ***Kelemahan Manajer Indonesia***. Jakarta; Sayma Media.
- Henry Simamora, 1997, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. STIE, YPKN, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 1992, ***Pimpinan dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal Itu?***. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Keating, Charles j. 1986. ***Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya***. Yogyakarta; Kanisius.
- Lako, Andreas. 2004. ***Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi***. Yogyakarta; Amarah Books.

- Mathis, Robert L. dan John H. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1**. Jakarta; Salemba Empat.
- Moekijat. 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)**. Bandung; Mandar Maju
- Mulyono, Mauled. 1993. **Penerapan Produktivitas dalam Organisasi**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murai, Kencana. 2004. **Handbook of Organizational Performance, Analisis Perilaku dan Manajemen**. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Permadi. K. 1996. **Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen**. Jakarta; Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal. 2004. **Kiat Memimpin Dalam Abad ke – 21**. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. 1996. **Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit**. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Sedarmayanti. 1995. **Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2002. **Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja**. Jakarta; Rineka Cipta.
- Soejitno. 2004. **40 Kebiasaan Yang Menghancurkan Karier Anda**. Malang; Bayumedia Publishing.
- Stoner, James A.F dan Charles Wanhel. 1993. **Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen**. Jakarta; Rineka Cipta.
- Sudarmayanti. 1996. **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja**. Bandung; Mandar Maju.
- Sudjana, Nana, 1991, **Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah : Makalah-Skripsi-Tesis-Desertasi**. CV. Sinar Baru, Bandung
- Sudjana, 1993, **Tehnik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti**. Tarsitro, Bandung.
- Sutarso. 2001. **Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi**. Yogyakarta; Gadjah Mada University Press.

- Syafie, Inu Kencana. 2001. ***Pengantar Ilmu Pemerintahan***. Bandung; Rafika Aditama.
- Tambunan. 1994. ***Kunci Menuju Sukses Dalam Manajemen dan Kepemimpinan***. Bandung; Indonesia Publishing House.
- Thoha, Miftah. 1999. ***Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku***. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Syafie, Inu Kencana. 2001. ***Pengantar Ilmu Pemerintahan***. Bandung; Rafika Aditama.
- Umar, Husein. 2003. ***Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi***. Jakarta; PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Welch, Jack. 2002. ***The Jack Welch Lexion Of Leadership***. Yogyakarta; Andi Offset.
- Wecks, John. 1996. ***Berselesi Pendapat Tanpa Sakit Hati***. Yogyakarta Andi Offset.
- Winardi, J. 2002. ***Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen***. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.

KUESIONER PENELITIAN

A. Instrumen Kinerja pegawai

1. Bagaimana etos kerja anda dalam melaksanakan tugasnya setiap hari
 - a. Sangat baik
 - b. Agak baik.
 - c. Baik.
 - d. Selalu terlambat
 - e. Sangat terlambat
2. Bagaimana hubungan kerjasama pegawai dalam lingkungan kerja anda
 - a. Sangat baik
 - b. Agak baik
 - c. Baik
 - d. Kurang baik
 - e. Sangat kurang baik.
3. Bagaimana hasil kerja pegawai dalam lingkungan kerja anda ?
 - a. Sangat bermutu.
 - b. Bermutu.
 - c. Cukup Bermutu.
 - d. Kurang bermutu.
 - e. Sangat kurang bermutu.
4. Apakah pekerjaan yang anda lakukan mampu meringankan beban tugas atasan anda?
 - a. Sangat meringankan
 - b. Meringankan
 - c. Cukup meringankan
 - d. Kurang meringankan
 - e. Tidak meringankan
5. Apa dalam melakukan pekerjaan anda, sering berinisiatif untuk mengembangkan organisasi dan pekerjaan?
 - a. Sangat sering
 - b. Selalu
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Apakah anda menerima dengan lapang dada penilaian atasan terhadap kerja yang anda lakukan?
 - a. Sangat menerima.
 - b. Menerima.
 - c. Cukup menerimat.
 - d. Kurang menerima .
 - e. Tidak menerima.

B. Gaya Kepemimpinan Demokratik

1. Apakah atasan saudara dalam memotivasi saudara dilakukan dengan pemberian hadiah atau penghargaan?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Apakah atasan saudara menaruh kepercayaan kepada saudara dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawab saudara ?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Dalam hal menghadapi masalah, apakah atasan saudara melibatkan saudara mencari cara pemecahan masalah ?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Dalam pembuatan kebijaksanaan pokok dan keputusan yang bersifat khusus dilakukan oleh saudara?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Bagaimana atasan saudara menanggapi usulan saudara?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Apakah atasan saudara secara seimbang memperhatikan kepentingan organisasi maupun saudara?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya

- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

C. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

1. Apakah atasan saudara memberi hadiah bila saudara berprestasi tinggi?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Apakah atasan saudara melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan tujuan?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Apakah Atasan saudara, membantu atau megarahkan saudara dan anggota kelompok yang lain dalam memecahkan permasalahan dalam organisasi?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Apakah komunikasi berlangsung ke segala arah diantara seluruh komponen pegawai?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

D. Gaya Kepemimpinan Delegasi

1. Apakah atasan saudara memberikan tugas atau pekerjaan kepada saudara dengan sedikit perintah atau petunjuk ?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang

- d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Apakah atasan saudara memberikan pekerjaan atau tugas berdasarkan kemampuan saudara ?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
 3. Apakah atasan saudara menyediakan keterangan yang diperlukan serta mengadakan hubungan dengan pihak luar.
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
 4. Apakah atasan saudara melimpahkan sepenuhnya kepada saudara dalam menentukan tujuan serta cara yang dipilih untuk mencapai tujuan ?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

E. Gaya Kepemimpinan Partisipasi

1. Apakah atasan saudara mendengarkan usulan anda dalam rangka peningkatan organisasi?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Apakah atasan saudara melibatkan dirinya dengan seluruh anggota kelompok dalam proses peningkatan organisasi?
 - a. Selalu
 - b. Biasanya
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

3. Bagaimana hubungan atasan saudara, anggota kelompok dengan saudara?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Sedang
 - e. Kurang

4. Apakah atasan saudara ikut memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi?
 - a. Selalu
 - b. d. Jarang
 - c. Biasanya
 - d. e. Tidak pernah
 - e. Kadang-kadang