

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Flippo dalam Wahjono (2008:119) mengemukakan Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Frech dalam Wahjono (2008:119) Manajemen Personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Menurut Dessler dalam Wahjono (2008:119) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang“ atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan poros dari sebuah perusahaan. Pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial dan perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja karyawan perusahaan.

## **b. Konsepsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Wahjono (2008:119) Konsepsi Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia mengalami perkembangan yang terus menerus, tapi bila dikelompokkan dapat diringkas dalam 3 periodisasi, yaitu jaman mekanis, jaman paternalis, dan jaman sistem sosial. Masing-masing periode diwakili oleh suatu kelompok arus besar pemikiran masing-masing.

### 1. Pemikiran Mekanis

Pemikiran yang mempunyai tujuan adalah dengan terspesialisasi suatu pekerjaan akan menjadi efisien sehingga akan dapat mengurangi biaya per satuan.

Penerapan orientasi ini menimbulkan beberapa masalah:

- a. Pengangguran teknologis
- b. Keamanan ekonomis
- c. Timbulnya organisasi buruh
- d. Berkurangnya kebanggaan dalam bekerja

### 2. Pemikiran Paternalis

Harmonisasi timbal balik hubungan antara karyawan dan juragan. Pemikiran ini tidak mempertimbangkan manfaat dari suatu program, asal suatu program di minta karyawan dan masih dalam batas ke "bisa" an juragan.

Orientasi Paternalis ditunjukkan dari :

- a. Program personalia tidak didasarkan pada asas manfaat
- b. Tergantung semata-mata pihak manajemen

### 3. Pemikiran Sistem Sosial

Sebuah harapan dari tenaga kerja terhadap perusahaan adalah perlakuan yang semestinya sebagai seorang manusia yang mempunyai harkat dan martabat manusia sebagai makhluk sosial, tanpa diminta

perusahaan sudah menyediakan dalam jumlah yang memadai. Tenaga kerja ingin dihargai sebagaimana perkembangan lingkungan sosialnya. Sehingga terdapat saling pengaruh antara kondisi intern dan ekstern itu adalah sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor Intern: tenaga kerja, manajemen, keuangan, pemasaran, produksi, dll.
- b. Faktor-faktor Ekstern: pemerintah, pesaing, kondisi pasar, lembaga keuangan, opini masyarakat, dll.

## **2. Sekretaris dan Sekretariat Perusahaan**

Peran seorang sekretaris bukan hanya sebagai salah satu karyawan dalam sebuah perusahaan, namun sekretaris merupakan faktor penting yang mendukung kelancaran tugas-tugas pimpinan.

### **a. Pengertian Sekretaris Perusahaan**

Menurut Saiman (2002:24) Sekretaris adalah seseorang yang mempunyai tugas yang sangat berkaitan dengan kegiatan tulis-menulis atau catat-mencatat dari suatu kegiatan perusahaan.

Menurut Regina (<http://debiregiregina.blogspot.com/2013/01>) Sekretaris Perusahaan adalah seseorang yang mempunyai tugas sangat berkaitan dengan surat-menyurat termasuk menyiapkan bagi seorang pejabat penting atau suatu organisasi.

Dari dua pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian sekretaris pada hakikatnya adalah seorang yang membantu pimpinan dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang meliputi kegiatan surat-menyurat, menulis dan mencatat disebuah perusahaan.

## **b. Tugas dan Tanggung Jawab Sekretaris Perusahaan**

Menurut Regina (<http://debiregiregina.blogspot.com/2013/01>)

pada umumnya tugas sekretaris meliputi hal-hal:

- 1) Menerima dikte dari pimpinan
- 2) Melaksanakan korespondensi
- 3) Menyiapkan arsip-arsip yang dinilai penting
- 4) Membuat jadwal-jadwal pertemuan

Menurut Regina (<http://debiregiregina.blogspot.com/2013/01>) Tugas dan tanggung jawab sekretaris saat ini tidak lagi dibatasi dalam bidang tata usaha saja, melainkan cenderung untuk terus menerus meluas. Terdapatlah sekretaris yang mempunyai fungsi manajer, sekretaris yang demikian itu mempunyai bawahan-bawahan dengan segenap bidang kerjanya lalu dikembangkan menjadi sebuah satuan organisasi yang disebut sekretariat dan dikepalai oleh seorang sekretaris.

## **c. Pengertian Sekretariat**

Menurut Wursanto dalam Regina Sekretariat adalah satuan organisasi atau lembaga yang melaksanakan jasa-jasa perkantoran dalam bidang ketatausahaan yang meliputi unsur-unsur: (<http://debiregiregina.blogspot.com/2013/01>)

- 1) Tempat untuk dapat terselenggaranya kerja dari pekerjaan yang dipimpin oleh seorang sekretaris.
- 2) Manusia atau para pegawai pelaksana, pencipta tata cara dan tata kerja.
- 3) Alat atau sarana yang diperlukan demi tercapainya kelangsungan kerja dari sekretaris dan para bawahannya.

## **3. Pemimpin**

### **a. Pengertian Pemimpin**

Menurut Rivai, dkk (2013:1) menyatakan setiap pemimpin memiliki keinginan untuk membangun dan mengembangkan

bawahannya sehingga dapat berkembang dan tumbuh menjadi seorang pemimpin baru di kelompoknya. Menjadi seorang pemimpin memiliki rasa kasih sayang, perhatian kepada bawahannya. Kasih sayang itu berwujud dalam bentuk kebutuhan dan kepedulian untuk bawahannya.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian pemimpin yang disadur oleh Rivai, dkk (2013:3-4)

- a. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
- b. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin“.
- c. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini dalam Rivai 2013:3-4)

Dari beberapa penjelasan di atas mengenai pemimpin dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan orang lain guna pencapaian tujuan perusahaan.

Pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris menjadi “LEADER” yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya.

Sedangkan makna LEAD adalah:

- a) Loyalitas (*loyalty*), seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.

- b) Edukasi (*educate*), seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
- c) Nasihat (*advice*), memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
- d) Disiplin (*discipline*), memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

## **b. Tugas dan Peran Pemimpin**

### **1. Tugas Pemimpin**

- a) Pemimpin bekerja dengan orang lain. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja, atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang di luar organisasi.
- b) Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas). Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menyusun tugas, mengadakan evaluasi untuk mencapai hasil (*outcome*) yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
- c) Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas. Proses kepemimpinan dibatasi sumber. Jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan. Pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
- d) Pemimpin harus berfikir secara analitis dan konseptual. Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
- e) Pemimpin adalah mediator, konflik selalu terjadi setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
- f) Pemimpin adalah politisi dan diplomat. Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

- g) Pemimpin membuat keputusan yang sulit, seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah

## 2. Peran Pemimpin

Menurut Mintzberg dalam Rivai, dkk (2013:19) Peran Pemimpin adalah:

- a. hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang di contoh. Pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
- b. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi, dan juru bicara.
- c. Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penangganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

### c. Tipologi Pemimpin

Menurut Rivai, dkk (2013:19) Tipologi Pemimpin dibedakan menjadi tiga:

#### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

#### 2. Tipe Paternalis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

### 3. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut: dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya, senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

## 4. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kemampuan untuk mempengaruhi tenaga kerja untuk mencapai tujuan suatu organisasi perusahaan. Karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari semua kegiatan.

Menurut Koontz & O'donnel dalam Rivai, dkk (2013:3) Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.

Menurut Thoha dalam Rivai, dkk (2013:3) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Fiedler dalam Rivai, dkk (2013:3) Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu



yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Menurut Santoso dalam Rivai, dkk (2013:4) Kepemimpinan didefinisikan sebagai usaha untuk memengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati.

Menurut beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakter tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan:

- a. Pendayagunaan pengaruh
- b. Hubungan antarmanusia
- c. Proses komunikasi
- d. Pencapaian suatu tujuan

## **b. Teori Kepemimpinan**

Teori yang mendefinisikan tentang bagaimana menjadi seorang pemimpin, bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Menurut Wursanto dalam Rivai, dkk (2013:6) menyatakan ada enam teori kepemimpinan, yaitu: teori kelebihan, teori sifat, teori keturunan, teori karismatik, teori bakat dan teori sosial.

Menurut Thoha dalam Rivai, dkk (2013:6) mengelompokkan kedalam teori sifat, teori kelompok, teori situasional, model kepemimpinan kontijensi, dan teori jalan kecil tujuan.

Berikut ini akan diuraikan beberapa teori kepemimpinan:

#### 1. Teori Sifat

Teori yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih daripada yang dipimpin. Disamping memiliki kelebihan ratio, rohaniah, dan badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat yang positif, misalnya: adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif mempunyai daya tarik, energik, persuasive, komunikatif, dan kreatif (Wursanto dalam Rivai, dkk 2013:6)

#### 2. Teori Bakat

Yang disebut juga teori ekologis, menyatakan bahwa pemimpin itu lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan itu harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan (Wursanto dalam Rivai, dkk 2013:6)

#### 3. Teori Situasional

Menyatakan bahwa beberapa variabel situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua di tarik oleh situasional ini (Thoha dalam Rivai, dkk 2013:6)

#### **c. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Rivai, dkk (2013:13) fungsi kepemimpinan memudahkan tercapainya sasaran kelompok. Dalam organisasi modern fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh beberapa

peserta. Akan tetapi, pujian atau cacian karena sukses atau gagal, biasanya ditujukan pada individu-pemimpin formal.

#### d. Model-model Kepemimpinan

Menurut Rivai, dkk (2013:13-14) Model kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin untuk memimpin bawahan, dan model-model kepemimpinan tersebut diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian

Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kepemimpinan partisipatif memberikan suatu perangkat urutan aturan yang seharusnya diikuti untuk menentukan ragam dan banyaknya partisipasi yang diinginkan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana ditentukan oleh jenis situasi yang berlainan.

##### 2. Kepemimpin Karismatik

Kepemimpinan Karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu. Karakteristik utama dari pemimpin karismatik yaitu :

- Percaya diri. mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.
- Suatu visi. Merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada *status quo*. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan *status quo*, maka makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin
- Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh orang lain. Arti
- kulasi ini menunjukkan suatu pemahaman kebutuhan pengikut dan karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.

- Keyakinan kuat mengenai visi itu. Pemimpin karismatik berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru. Tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- Dipahami sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh *status quo*.
- Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

### 3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Kepemimpinan transformasional di bangun diatas puncak kepemimpinan transaksional dia menghasilkan tingkat upaya kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin. Karakteristik pemimpin transaksional dan transformasional.

#### ➤ Pemimpin Transaksional

- (1) **Imbalan tergantung:** mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- (2) **Manajemen dengan pengecualian (aktif):** menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
- (3) **Managemen dengan pengecualian (pasif):** hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

(4) **Biarkan berbuat (*Laissez-faire*):** melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

➤ Pemimpin Transformasional

(1) **Karisma:** memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

(2) **Isnpirasi:** mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

(3) **Rangsangan intelektual:** menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.

(4) **Pertimbangan yang diindividualkan:** memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih (*coach*), menasihati.

#### e. Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Wahjono (2010:95) mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi perilaku kepemimpinan yang baik saja. Dalam kenyataannya kepemimpinan berlangsung dalam suatu interaksi nyata dan hidup antara pemimpin dengan bawahan yang berlangsung terus-menerus dari hari ke hari dengan banyak sekali faktor lain di lingkungan kepemimpinan itu dijalankan. Kondisi yang serba berubah yang merupakan fungsi intern dari sifat manusia yang mudah berubah mengantarkan pendekatan kepemimpinan pada pendekatan *situational-contingency*.

##### a. Pendekatan Sifat

Penelitian para ahli ilmu jiwa dalam menjelaskan fenomena bahwa hanya sedikit orang yang mampu menjadi pemimpin dibanding sekian banyak yang menjadi pengikut, mengantarkan pada anggapan bahwa sebagian besar pemimpin mempunyai beberapa ciri unggul yang tidak dipunyai oleh para pengikutnya. Pengamatan awal menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin mempunyai ciri-ciri fisik yang menonjol seperti ukuran badan lebih tinggi, dan besar, lebih cerdas, lebih extrovert, dan lebih percaya diri. Karakteristik itulah yang mengantarkan seorang pemimpin untuk mau atau di paksa mau menerima tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan suatu dari beberapa syarat menjadi pemimpin.

## b. Pendekatan Perilaku

Tidak seperti premis pada pendekatan sifat yang mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, maka dalam pendekatan perilaku justru sebaliknya mengatakan bahwa pemimpin itu dibentuk dan diarahkan. Mengacu pada hasil penelitian-penelitian pada pendekatan sifat, ternyata selain sifat-sifat unggul yang dimiliki pemimpin masih ada yang lebih penting lagi, sehingga keberhasilan pemimpin pada akhirnya tergantung pada tindakan-tindakan yang diambil dan hasil-hasil yang dicapai. Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi, dan gaya kepemimpinan. Aspek pertama, pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu:

- (1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah (*problem solving*), mencakup pemberian saran penyelesaian, informasi atau pendapat.
- (2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, meditasi perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin terhadap bawahannya. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) Gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) pemimpin yang berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup tanpa ada partisipasi untuk menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Pemimpin dengan gaya-gaya seperti ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan ketimbang pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
- (2) Gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*) pemimpin dengan gaya seperti ini mencoba untuk lebih memotivasi bawahan ketimbang mengawasinya. Karyawan di dorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan,

menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Teori-teori dan penelitian-penelitian model kepemimpinan dengan pendekatan perilaku yang terkenal disadur oleh Wahjono (2010:98-116) adalah:

**a. Teori X dan Y dari Douglas McGregor**

Teori Kepemimpinan dengan Pendekatan Perilaku milik McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya sebagai konsultan, McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

**Anggapan-anggapan teori X**

Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin. Karenanya, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Rata-rata manusia mempunyai ambisi yang kecil, ingin aman dan jaminan hidup diatas segalanya.

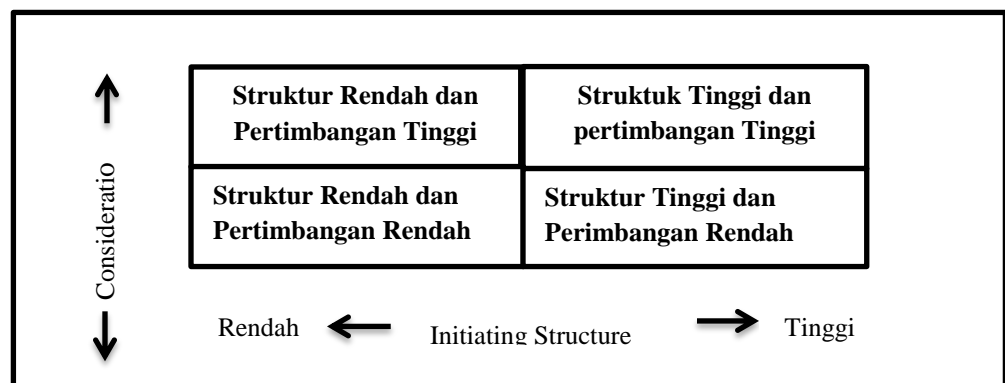
**Anggapan-anggapan teori Y**

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat
2. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan. Orang akan mengendalikan diri untuk mencapainya.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasinya.
4. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah organisasi.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.

## b. Studi Ohio State

Para peneliti di Ohio State University mengidentifikasi 2 kelompok perilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu:

1. Struktur Pemrakarsaan (*initiating structure*), menjelaskan bahwa seorang pemimpin mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam mencapai tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.
2. Pertimbangan (*consideration*), menggambarkan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan, dan penghargaan terhadap ide bawahan.



Sumber : Stoner (2000:168)

Gambar 2.1: KUADRAN KEPEMIMPINAN OHIO STATE

Mereka menemukan bukti bahwa tingkat perputaran karyawan terendah dan kepuasan karyawan berada pada tingkat tertinggi dibawah pemimpin yang tingkat *consideration* nya tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tingkat pertimbangannya rendah *initiating structure* nya tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Para peneliti juga menemukan bahwa penilaian bawahan terhadap efektivitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin tetapi pada situasi dimana gaya tersebut digunakan.

## c. Pendekatan Situational-Contingency

Beberapa penelitian model kepemimpinan dengan Pendekatan Sifat dan Pendekatan Perilaku ternyata belum bisa menjawab pertanyaan “Kapan dan dibawah keadaan apa gaya



kepemimpinan khusus lebih disukai dibanding yang lain?”, pertanyaan ini terlontar karena ternyata tidak dijumpai satupun sifat unggulan dan gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua orang, pada situasi dan kondisi yang berbeda. Gaya otoriter sangat cocok diterapkan di lingkungan militer namun sangat tidak cocok diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi.

Model kontingensi yang populer adalah teori kepemimpinan Situasional yang diinisiasi oleh 2 pakar kepemimpinan yaitu Hersey dan Blanchard. Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey, Paul dan Blanchard H. Kenneth (1988:169-189) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor berikut :

1. **Perilaku tugas**, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dicitrakan dengan upaya untuk menetapkan struktur organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur penyelesaian masalah secara jelas dan rinci. Dimensi perilaku tugas dan indikator perilaku mencakup:
  - (a) Penyusunan tujuan
  - (b) Pengorganisasian
  - (c) Penetapan batas waktu
  - (d) Pengarahan
  - (e) Pengendalian
  
2. **Perilaku hubungan**, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan emosional dan kemudahan perilaku. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi :
  - (a) Memberikan dukungan
  - (b) Mengkomunikasikan
  - (c) Memudahkan interaksi
  - (d) Aktif mendengarkan
  - (e) Memberi umpan balik
  
3. **Kematangan Bawahan**, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat

mengarahkan perilaku bawahan. seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu:

- (a) Matang karena mampu dalam arti mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas.
- (b) Matang karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa yaki, dan termotivasi.

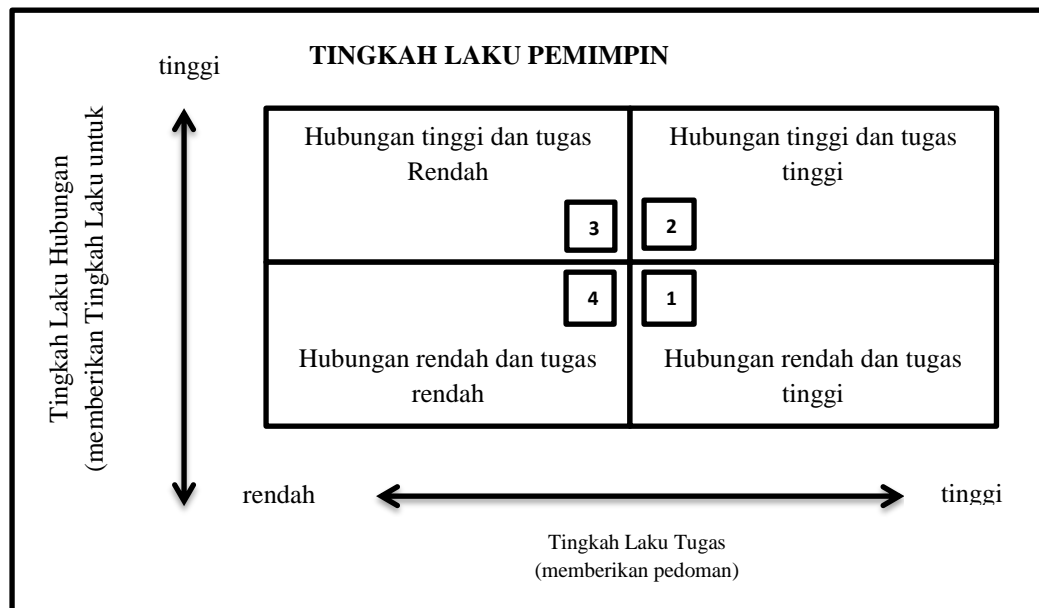
Untuk menentukan kematangan bawahan, Hersey & Blanchard, menggunakan tiga (3) komponen, yaitu:

- 1) Kemampuan untuk menyusun tujuan yang tinggi tetapi masih terjangkau, lebih menekankan prestasi individual dibanding imbalannya, memperhatikan umpan balik atas pelaksanaan tugas.
- 2) Bertanggung jawab
- 3) Berpendidikan atau berpengalaman

Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan empat (4) gaya yaitu :

- 1) Tinggi tugas dan rendah hubungan (*Telling*), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama.
- 2) Tinggi tugas dan tinggi hubungan (*Selling*), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti. Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Rendah tugas dan tinggi hubungan (*Participating*), gaya ini cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.
- 4) Rendah tugas dan rendah hubungan (*Delegating*), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

Menurut Hersey dalam Wahjono (2010:111) mengemukakan kematangan (*maturity*) yakni mencerminkan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri.



Sumber : Stoner (2000:172), di adaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational: Utilizing Human Resources, edisi ke-5, p. 173, hak cipta

Gambar 2.2: MODEL KEPEMIMPINAN SITUSIONAL HERSEY-BLANCHARD

Model kepemimpinan situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel. Motivasi, kemampuan dan pengalaman karyawan harus terus menerus di nilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang berubah-ubah.

Jadi, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kematangan bawahan jika terjadi kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang di praktikkan pemimpin dengan kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidak sesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan.

Tabel 2.1: URAIAN 4 FASE MODEL KEPEMIMPINAN HERSEY-BLANCHARD

Fase	<b>Kesiapan Bawahan &amp; apa yang seharusnya dilakukan Manajer</b>
1	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi <b>instruksi</b> dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
2	Setelah bawahan mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan bawahan pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus banyak memberikan <b>konsultasi</b> tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dsb.
3	Dalam tahap ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya <b>partisipasinya</b> bawahan yang melembaga.
4	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Adlam tahap ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas dan tanggung jawab ( <b>delegasi</b> ).

Sumber: di rangkum dari Stoner (2000:171-172)

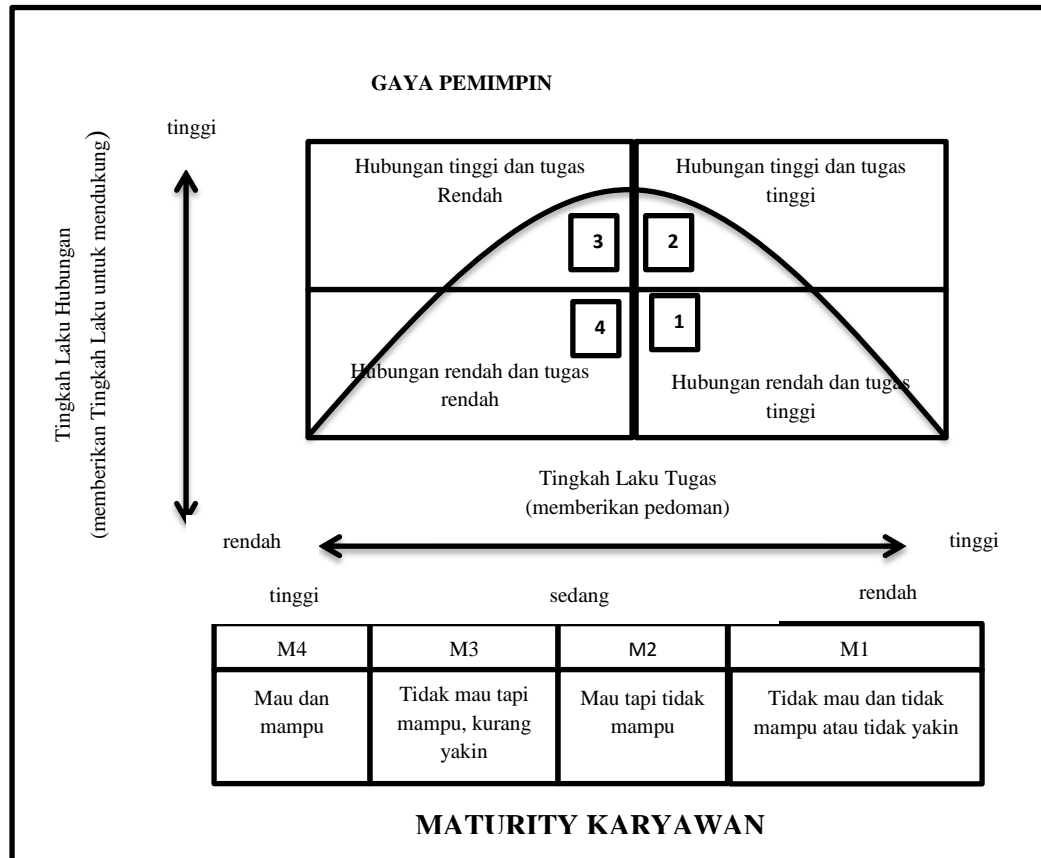
Keefektifan kepemimpinan, Hersey dan Blanchard telah menyiapkan tabel. Dari tabel itu dapat diketahui derajat keefektifan kepemimpinan itu tergantung pada kematangan karyawan sehingga pemimpinlah yang harus menyesuaikan dengan kondisi karyawannya.

Tabel 2.2: KAITAN TINGKAT KEMATANGAN DENGAN KEEFEKTIFAN GAYA KEPEMIMPINAN

Kematangan	Gaya yang Paling Efektif	Gaya yang Efektif	Gaya yang Cukup Efektif	Gaya yang Tidak Efektif
M1 Rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 Participating	G4 Delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 telling at G3 participating	-	G4 delegating
M3 Sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 selling at G4 delegating	-	G1 Telling
M4 Tinggi	G4 Delegating	G3 Participating	G2 Selling	G1 Telling

Sumber: Hersey dan Blanchard (1988:275)

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa Penerapan Gaya Manajemen yang cocok (sehingga menjadi efektif) terjadi bila tingkat kematangan bawahan rendah (M1) maka gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk dipraktikkan adalah “*telling*“ (memberitahu apa dan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan bahkan secara rinci)



Sumber: Stoner (2000:172), di adaptasi dari Paul Hersay dan Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational: Utilizing Human Resources, edisi ke 5, p.173, hak cipta 1988

Gambar 2.3: MODEL KEPEMIMPINAN SITUSIONAL HERSEY-BLANCHARD DIHUBUNGAN DENGAN KEMATANGAN BAWAHAN

#### 4) Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi kerja

Disebuah perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan mempunyai tenaga kerja yang terampil dan cakap, tetapi perusahaan juga menginginkan tenaga kerja yang mampu dan giat dalam bekerja agar mencapai tujuan yang optimal. Karenanya dibutuhkan motivasi untuk

mendorong semangat kerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Robbins dalam Wahjono (2010:76) mengemukakan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut para ahli Manajemen dalam Wahjono (2010:77) sepakat mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan, serta dari gerak reflex secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia. Landy dan Becker (1987), dalam Stoner (2000:134-135) memetakan dengan jelas letak motivasi diantara refleks dan kebiasaan manusia.

Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Stoner (2000:135) mengatakan bahwa terdapat empat asumsi dasar motivasi, yaitu :

1. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seorang dipuji.
2. Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.
3. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik rendah motivasi perlu ditambah.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semangat yang timbul dari

diri seseorang untuk melakukan sesuatu karena adanya penguat yang timbul dari lingkungan kerja.

## **b. Teori Motivasi**

Untuk pencapaian keefektifan motivasi maka diperlukan teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori motivasi yang telah disadur oleh Wahjono (2010:79).

### **1. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow**

Teori Motivasi milik Maslow dalam Robbins (1970:208-210) menghipotesiskan bahwa didalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang.

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan). Seks dan kebutuhan fisik lain
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi social antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.



- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan pretasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti: status, pengakuan, dan perhatian
- e. Kebutuhan perwujudan dan aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

## 2. Teori X dan Y

Teori Motivasi milik Douglas McGregor dalam Robbins (1976:210-214) mencirikan dua tipe manusia yang mutlak berbeda, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y. Pengandaian tersebut akan dipengaruhi sikap dan perilaku manager terhadap bawahannya.

Tabel 2.3: PENGANDAIAN TEORI X DAN TEORI Y

<b>TEORI X</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan secara intern (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinan akan mencoba menghindarinya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam, dengan hukuman untuk mencapai tujuan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.</li> </ul>

<b>TEORI Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen.</li> </ul>

Sumber : Robbins (2003:210-211)

Dari teori di atas yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih Valid daripada Teori X.

## **B. Penelitian Terdahulu**

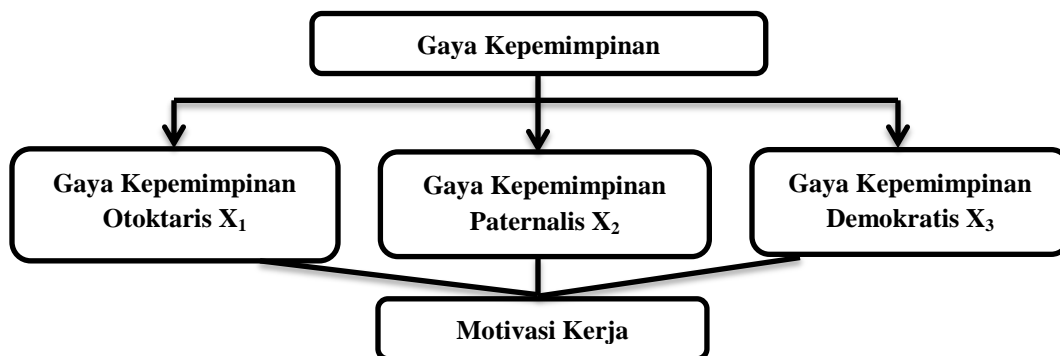
Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surabaya Fakultas Ekonomi yaitu :

1. Titik Imawati, 2003 Fakultas Ekonomi meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Upah terhadap Motivasi Kerja Karyawan Produksi Pada PT Karunia Zandilac di Sidoarjo” hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan Tingkat upah berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2. Indah Lestari, 2005 Fakultas Ekonomi meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT New Kawatsu Ltd. Surabaya” hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada motivasi sebagai variabel (Y) dan sama-sama menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan perhitungan statistik linier berganda, perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dari penelitian pertama menggunakan dua variabel (X) yaitu gaya kepemimpinan dan tingkat upah, penelitian sekarang hanya menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel (X).

### C. Kerangka Konseptual



Gambar: 2.4 KERANGKA KONSEPTUAL

Sumber : Diolah Penulis, di adaptasi dari Rivai (2003:19)

#### **D. Hipotesis**

Sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan kerangka konseptual maka hipotesis yang dapat diajukan oleh penelitian ini adalah :

H1: Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari  $X_1$  gaya kepemimpinan otokratis,  $X_2$  gaya kepemimpinan paternalis,  $X_3$  gaya kepemimpinan demokratis terhadap meningkatkan motivasi kerja karyawan PD pasar Surya.

H2: Terdapat pengaruh yang dominan  $X_3$  gaya kepemimpinan demokratis terhadap meningkatkan motivasi kerja karyawan PD Pasar Surya.