

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a) Pengertian Manajemen

Menjalankan suatu organisasi dengan segala permasalahannya itu diperlukan manajemen yang dilakukan dengan sadar dan terus menerus secara berkesinambungan. Manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dengan proporsi yang bermacam-macam. Pendekatan yang bersifat keilmuan terjadi dalam hal perencanaan, pembuatan keputusan, perancangan struktur organisasi, dan lain sebagainya. Sedangkan pendekatan yang bersifat seni muncul saat proses kepemimpinan, pengarahan, komunikasi, pengendalian dan lain sebagainya.

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata dasar *to manage* yang secara harfiah berarti mengelola, sebagai kata benda manajemen pada umumnya sering diartikan sebagai pemimpin dalam hal ini sekelompok orang penting yang mengatur jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya. Mary Parker Follet dalam Wahjono (2005: 8) "*Manajemen sebagai seni (art) untuk melakukan pekerjaan melalui orang.*" dan Luther Gulick dalam Wahjono (2005: 8) "*Manajemen sebagai ilmu (science) yang memungkinkan manusia saling bekerja sama secara sistematis sehingga bermanfaat bagi manusia*".

Menurut Hasibuan, (2001: 9) "*Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses dan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu*". Sedangkan menurut Hery, (2013: 7) "*Manajemen adalah apa yang dilakukan manajer. Dengan kata lain, manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, dengan dan melalui orang lain*".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya dimiliki baik sumber daya manusia atau sumber daya lainnya secara efektif dan efisien melalui orang lain.

b) Fungsi dan Peran Manajemen

Menurut Robbins dkk, (2012: 5) "*Awal abad ke-20, seorang industrialis Prancis bernama Henri Fayol menulis bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen: Mereka merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan*".

Saat ini fungsi manajemen telah disingkat menjadi empat diantaranya adalah: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Fungsi perencanaan (*planning*) meliputi pendefinisian tujuan organisasi, menentukan seluruh strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan pengembangan serangkaian rencana komprehensif untuk menggabung dan mengordinasi berbagai aktifitas. Fungsi pengorganisasian (*organizing*), merencanakan struktur organisasi,

menentukan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan dibuat. Fungsi kepemimpinan (*leading*) bertugas mengarahkan dan mengordinasi individu-individu, memotivasi bawahan, mengatur aktifitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik antar anggotanya. Fungsi pengendalian (*controlling*) guna memastikan bahwa segalanya berjalan seperti yang seharusnya, memantau kinerja organisasi, membandingkan kinerja dengan tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terdapat penyimpangan yang signifikan maka tugas manajemen untuk mengembalikannya ketujuan semula. Intinya adalah pemantauan, perbandingan dan pembenahan potensial.

Menurut Henry Mintzberg dalam Robbins dkk.(2012: 7) dalam observasinya menyimpulkan bahwa manajer/pemimpin melakukan sepuluh peran atau perilaku yang berbeda dan saling berkaitan erat, kesepuluh peran tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut (1) antarpersonal, (2) informasional, (3) pengambilan keputusan.

1. Peran antarpersonal; Peran tokoh utama (*figurehead*), pemimpin/ manajer diwajibkan melakukan tugas-tugas rutin terkait seremonial yang bersifat simbolis dari sebuah lembaga hukum atau sosial. Peran kepemimpinan, bertanggung jawab dalam memotivasi dan mengarahkan bawahan. Peran penghubung, mempetahankan jaringan koneksi luar dengan memberikan pertolongan dan informasi.
2. Peran informasional; Peran pemantau, mengumpulkan dan menerima informasi dari organisasi maupun institusi luar serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi. Peran penyebar, meneruskan informasi yang diperoleh dari orang luar atau karyawan lain kepada anggota organisasi. Peran juru bicara, sebagai wakil organisasi untuk meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan dan hasil organisasi juga bertindak selaku ahli dalam industri organisasi.
3. Peran pengambilan keputusan; Peran kewirausahaan, mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya serta memprakarsai proyek baru dengan tujuan perubahan lebih baik. Peran sebagai penyelesaian

masalah, bertanggung jawab dan melakukan tindakan korelatif untuk menyelesaikan berbagai masalah organisasi yang tak terduga. Peran pengalokasi sumber daya, bertanggung jawab atas penyediaan sumber daya manusia, fisik dan moneter. Peran negosiator, bertanggung jawab atas negosiasi-negosiasi besar sebagai wakil organisasi dengan unit-unit lain demi kepentingan organisasi sendiri.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa didalam fungsi dan peran manajemen terdapat fungsi dan peran kepemimpinan (*leading/actuating*) sebagai motivator dan mengarahkan pegawai yang nantinya akan menjadi dasar penentuan gaya kepemimpinan efektif oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi bisnis maupun nonbisnis.

c) Manajemen Sumber Daya Manusia

Didalam manajemen sumber daya manusia, manusia merupakan sentral/pusat dari pembahasan manajemen, untuk itu pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara sungguh-sungguh. Teknologi mesin dan aplikasi komputer yang canggih bila tidak diselaraskan dengan kehandalan manusia akan menjadi sia-sia, oleh karena itu manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan atau keterpurukan sebuah organisasi. Manusia termasuk jiwa atau nyawa dari suatu organisasi, tanpa manusia suatu perusahaan hanyalah sekumpulan mesin di dalam pabrik atau tumpukan kertas di dalam gedung kantor yang tidak berarti, mesin dan kantor memerlukan manusia untuk memenej menjadi sesuatu aktifitas yang bermanfaat.

Pengertian MSDM menurut Dessler dalam Wahjono (2005 : 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, penyarangan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.*

Menurut Hasibuan (2001: 10) "*MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat*".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan praktik dalam bentuk kebijakan yang dibutuhkan seorang pemimpin/manajer untuk menjalankan aspek (orang) atau sumber daya manusia yang meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan dan penilaian. Untuk merealisasikan kebijakan tersebut maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien.

2. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal pokok dalam organisasi, baik organisasi nonbisnis maupun organisasi bisnis banyak sekali terdapat contoh kasus menunjukkan suatu organisasi menjadi unggul dan terbilang sukses karena faktor kepemimpinan, demikian sebaliknya banyak sekali organisasi jatuh karena lemahnya faktor kepemimpinan. Beberapa pendapat tentang kepemimpinan diantaranya :

Menurut Gary Yukl (2010: 8) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat lain kepemimpinan menurut Keith Devis dalam Dale Timpe (2002: 199) "*mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan*

untuk membujuk orang lain memburu tujuan yang sudah dipastikan dengan gairah". Soekarso dan Iskandar.P (2015 : 15) menyimpulkan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi bawahan atau pengikut yang rela untuk dipengaruhi untuk melaksanakan perintah dengan baik agar tercapai tujuan seimbang antara tujuan organisasi dan keinginan bawahan dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja.

Menurut Pasolong (2010 : 5) *"Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan"*

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi bawahan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien agar tujuan bersama (organisasi dan pegawai) bisa tercapai dengan memuaskan. Jadi seorang pemimpin haruslah mempunyai gaya yang bisa membuat bawahan tertarik, senang dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Soekarso dan Iskandar.P (2015: 17) *"Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional yang rasional dari pengikutnya, sehingga ia termotivasi melaksanakan tugas-tugasnya."*

b) Tugas Kepemimpinan

Tugas kepemimpinan (*leadership function*) Keating dalam Pasolong (2010 : 21) tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok adalah:

1. Memulai (*initiating*) usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. Mengatur (*regulating*) tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberi tahu (*informating*) kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta, pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung (*supporting*) usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usulan dari bawahan dan menyempurnakannya dengan menambah dan mengurangi guna penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai (*evaluating*) tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensinya dan untung ruginya.
6. Menyimpulkan (*summizing*) kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usulan yang muncul, meningkatkan lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Selanjutnya tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok adalah:

1. Mendorong (*encouraging*) bersifat hangat/ ramah, bersahabat dan menerima orang-orang.
2. Mengungkapkan perasaan (*expresing feeling*) menyatakan perasaan terhadap pekerjaan dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa sengam, dan biasa merasakan perasaan orang yang dipimpinnya saat mengalami kesulitan, kegagalan.
3. Mendamaikan (*harmonizing*) menyatukan pendapat - pendapat yang berbeda dan mendamaikan orang-orang yang bersitegang dibawah kepemimpinannya.
4. Mengalah (*compromizing*) kemampuan untuk mengubah, menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat orang-orang yang dipimpinnya.
5. Memperlancar (*gatekeeping*) membantu untuk mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua merasa ikhlas dalam menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan.
6. Menerapkan peraturan dalam kelompok (*setting standarts*) menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tugas seorang pemimpin dalam kelompok diantaranya bisa berperan sebagai

pemrakarsa, pengatur arah, informan, pendukung, penilai, menyimpulkan. Tugas pemimpin dalam kekompakan kelompok bersifat lebih kepada pendekatan sosial; ramah dan bersahabat, merasakan dekat dengan anggota, mendamaikan, mengalah, mempermudah dan menerapkan peraturan.

c) Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan bisa dikatakan efektif bilamana pemimpin organisasi telah melakukan peran dengan gaya kepemimpinan yang dapat diterima dan disetujui oleh bawahan sehingga semua perhatian, saran dan motivasi dilaksanakan seoptimal mungkin sesuai tujuan yang diinginkan bersama. Menurut Soekarso dan Iskandar.P (2015 : 10) “*Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang berorientasi pada efektifitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumberdaya untuk keberhasilan pencapaian tujuan.*”

Delapan Sifat Kepemimpinan yang Efektif menurut (Dale Timpe 2002: 4)

1. Kemampuan untuk memusatkan perhatian, pribadi seperti ini memancarkan pemikiran tunggal tingkat tinggi dan dedikasi terhadap suatu pandangan objektif jangka panjang sementara masih menangani kesempatan dalam jangka pendek.
2. Penekanan pada nilai yang sederhana, pemimpin yang selalu menekankan nilai sederhana itu dalam pidato, bahan tertulis dan rapat dengan pegawai, menumbuhkan persatuan dalam organisasi. Nilai yang dimaksud disini adalah pegawai maupun pelanggan mempunyai nilai penting.
3. *Selalu bergaul dengan orang*, perhatian dengan stafnya memberikan kesan yang sederhana dalam lingkup organisasi, juga tetap bergaul dengan pegawai diluar organisasi yang kedudukannya sama pentingnya, mempunyai jaringan kontak eksternal dengan pelanggan utama, kawan sederajat, pemimpin pemerintahan, ilmuan dan akademisi.

4. Menghindari profesionalisme tiruan, pemimpin sejati tahu kearah mana organisasi harus bergerak dan menghindari gerakan tidak produktif. Sama-sama menggunakan sarana bantuan manajemen sistem informasi yang dapat menyediakan dan menganalisis data besar, dalam mengambil keputusan efektif tidak sama dengan pemimpin lain.
5. Mengelola perubahan, selain memiliki bayangan dari masa depan perusahaan, pemimpin harus terampil dalam mengadakan perubahan. Pemimpin yang pandai harus dapat membuatnya terjadi.
6. Memilih orang, setiap pemimpin yang efektif mahir mengidentifikasi dan mempertahankan bawahan yang berbakat, mencari dan mempekerjakan orang yang tepat pada bidang dan keahliannya.
7. Hindari mengerjakan semua sendir, pemimpin menyadari bahwa mereka itu tidak mengetahui semuanya, sebagai manusia biasa mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan terbatas. Pemimpin yang berhasil cenderung mengarahkan perhatian mereka kepada sejumlah indikator performa yang relatif terbatas. Indikator itu mengungkapkan bagaimana laju perusahaan, demikian pula performa yang diharapkan untuk jangka waktu pendek, menengah atau panjang.
8. Menghadapi kegagalan, satu dari sifat pemimpin yang berhasil adalah kemampuan untuk menangani kegagalan. Pemimpin yang sejati tidak akan ragu-ragu untuk menghadapi kemunduran dan akan mengakui tanggung jawabnya bila memang itu keadaanya. Pemimpin seperti itu akan belajar dari kesalahan yang telah diperbuat dan akan maju terus.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan efektif merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada efektifitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya serta dalam pencapaian tujuan tersebut terdapat beberapa sifat yang khas dari seorang pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum bisa diartikan cara atau upaya tertentu (khas) yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan bawahan agar bersedia

melaksanakan tugas dengan baik sehingga bisa terlaksananya suatu tujuan organisasi.

Menurut Purwanto (2006: 24) *Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.*

Menurut Dubrin (2006:114) *Gaya kepemimpinan adalah pola khas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan anggota kelompok. Gaya biasanya diorientasikan dengan istilah seperti otokratik, partisipatif, berorientasi tugas dan berorientasi manusia.*

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara khas perilaku pribadi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempunyai beberapa jenis menurut para ahli, pada intinya dari pendapat tersebut mempunyai banyak kesamaan antara lain, menurut jenis sifatnya gaya kepemimpinan:

Menurut Lewin, dkk dalam (Dale Timpe 2002: 130) *Mengidentifikasi tiga gaya dasar kepemimpinan : **Otorites** (dimana pemimpin memegang semua kekuasaan dan pengaruh dalam mengambil keputusan): **Demokratis** (dimana pemimpin membagi bersama dengan kelompok kekuasaan dan pengaruh dalam mengambil keputusan): **Kendali bebas** (dimana semua kekuasaan dan pengaruh dalam membuat keputusan diserahkan kepada kelompok)*

Gaya kepemimpinan termasuk dalam pendekatan perilaku dilihat dari sasaran atau orientasinya (Wahjono 2005 : 177) para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan:

- 1).Gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) pemimpin dengan berorientasi tugas selalu mengarahkan serta mengawasi bawahan secara tertutup, tidak ada partisipasi dari pemimpin untuk menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan.
- 2).Gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*) pemimpin dengan orientasi karyawan selalu mencoba untuk memotivasi dari pada mengawasinya, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Menurut Soekarso dan Iskandar.P (2015: 9) Gaya Kepemimpinan (*Leadership behavior / style*) dimaksudkan sebagai perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas - tugas pekerjaan manajerial yang dibedakan menjadi tiga diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1).Gaya berorientasi pada tugas (*Teks oriented*), yang cenderung sebagai gaya otoriter.
- 2).Gaya berorientasi pada orang (*People Oriented*), yang cenderung sebagai gaya demokratis.
- 3).Gaya berorientasi pada kombinasi keduanya (tugas dan orang), yang cenderung sebagai gaya moderat.

Terdapat pendapat lain tentang gaya kepemimpinan yang mirip dengan teori Hersy-Blanchard adalah:

Menurut Ludlow dan Panton dalam Purwanto (2006: 25) terdapat empat gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dapat diterapkan dalam situasi dan kondisi yang juga berbeda, antara lain: pengarahan (*directing*), pembekalan (*coaching*), dukungan (*supporting*), dan pendelegasian (*delegating*).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya kepemimpinan

dengan sebaik mungkin. Hal ini berarti bahwa pengaruh situasilah yang memungkinkan dapat menentukan gaya kepemimpinan apa yang bisa digunakan pemimpin agar tujuan organisasi dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya, seefektif mungkin sesuai dengan yang diharapkan bersama. Pada intinya upaya-upaya mempengaruhi, memotivasi yang dilakukan pemimpin bisa diterima dengan baik dan dilaksanakan sesuai dengan tugas yang diembankan kepada bawahan.

c. Teori dan Penelitian Model Kepemimpinan

Menurut Soekarso dan Iskandar.P (2015: 10-11) Pendekatan kepemimpinan yang utama terdapat empat teori kepemimpinan yang dikenal sebagai berikut:

- 1) Teori Sifat (*Traits Theory*); Metode analisa teori ini memusatkan perhatiannya pada sifat spesifik atau ciri kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.
- 2) Teori Perilaku (*Behaviores Theory*): Metode analisa teori ini memusatkan perhatiannya pada karakteristik perilaku tindakan yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan manajerial.
- 3) Teori Kontingensi (*Contingency Theory*): Metode analisa ini memusatkan perhatiannya pada hukum situasi (*Law of the Situation*), bahwa setiap situasi yang berbeda akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bervariasi, berubah-ubah sesuai karakter situasional.
- 4) Teori Lain (Pendekatan terbaru): Metode analisa teori ini merupakan pendekatan terbaru dan masa depan teori kepemimpinan, dimana teorin ini mencoba memahami sesuatu situasi atau peristiwa yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab akibat atau kausal.

Teori-teori dan penelitian-penelitian model kepemimpinan yang terkenal dengan pendekatan perilaku dan situasional contingensi Wahjono (2010: 98 - 116):

- 1) Gaya Kepemimpinan Perilaku Teori X, teori Y dari Douglas McGregor

Konsep McGregor bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi oleh anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar

manusia. Latar belakang pengalaman sebagai konsultan McGregor menyimpulkan dua anggapan saling berlawanan yang dibuat oleh manajer/pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan.

Anggapan – anggapan teori X:

- a. Pada umumnya pembawaan manusia malas atau tidak suka terhadap pekerjaan dan berusaha menghindarinya bila mungkin.
- b. Karena itu, orang tersebut harus dipaksa, diarahkan, diawasi dan bila mungkin diancam dengan hukuman supaya mereka menjalankan tugas agar bisa mencapai tujuan organisasi.
- c. Pada umumnya manusia punya ambisi yang kecil, ingin aman saja dan mendapatkan jaminan hidup diatas segalanya.

Anggapan – anggapan teori Y:

- a. Bentuk usaha fisik dan mental dalam bekerja merupakan kodrat manusia, semisal bermain dan beristirahat.
- b. Pengawasan tertutup dan acaman dalam bentuk hukuman bukanlah merupakan satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan. Dengan sadar orang akan mengendalikan diri untuk mencapai tujuannya.
- c. Tujuan yang terikat dengan fungsi merupakan bentuk dari penghargaan yang berhubungan dengan perestasiannya.
- d. Umumnya manusia dalam kondisi mempunyai kelayak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggungjawab.
- e. Terdapat potensi kemampuan besar untuk mewujudkan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas guna penyelesaian masalah organisasi.
- f. Kemampuan potensi intelektual pada umumnya manusia hanya digunakan sebagian saja dalam bekerja.

Dapat disimpulkan dari teori di atas bahwa seorang pemimpin yang mempunyai anggapan seperti teori X, cenderung bergaya kepemimpinan otoriter, pemimpin dengan anggapan teori Y cenderung bergaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis.

2) Gaya Kepemimpinan Perilaku Studi Michigan (Rensis Likert)

Koontz mencatat bahwa para peneliti di Lembaga Penelitian Sosial University of Michigan USA yang dipimpin oleh Rensis Likert telah melakukan studi untuk melihat apakah prinsip-prinsip kepemimpinan yang valid dapat ditemukan pada berbagai bidang

pekerjaan. Hasil penelitian telah menemukan bahwa *supervisor* yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktifitas yang lebih baik dibandingkan *supervisor* yang berorientasi pada tugas.

Model empat tingkatan efektifitas manajemen yang disusun Likert berdasarkan temuan tersebut adalah:

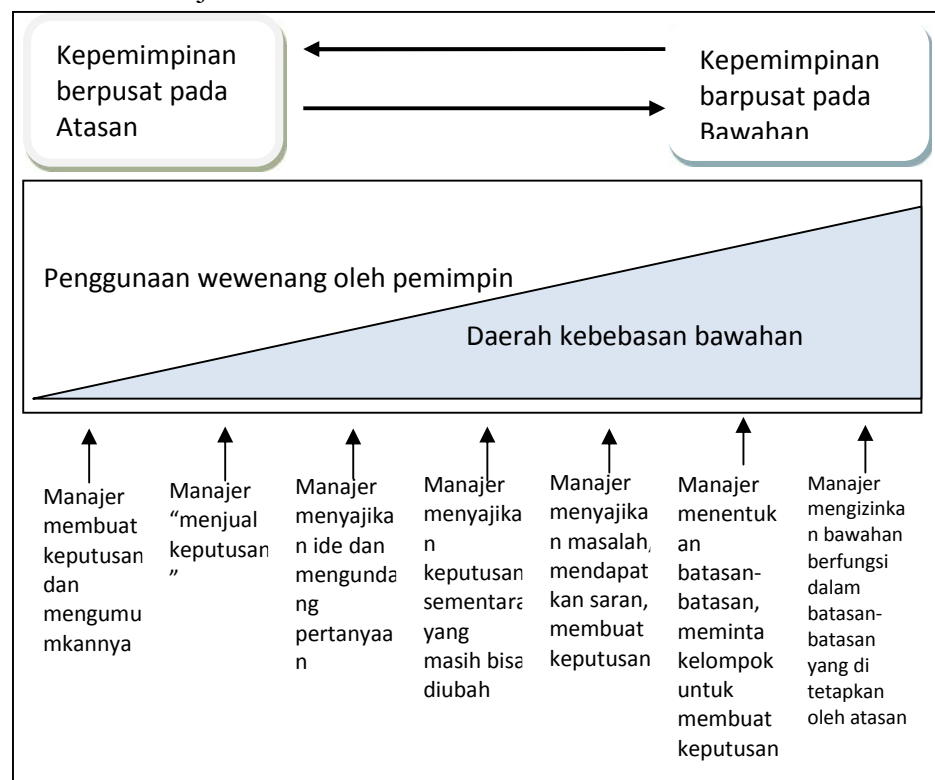
- a. Sistem 1, manajer membuat, memutuskan semua apa yang berkaitan dengan kerja dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya sesuai standart. Penetapan standart dan metode pelaksanaan secara kaku ditetapkan oleh manajemen.
- b. Sistem 2, manajer masih tetap menentukan perintah-perintah, tetapi bawahan masih diberi kesempatan untuk memberikan komentar, juga diberi keleluasaan cara pengerjaan tugas sepanjang tidak melanggar prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- c. Sistem 3, manager berperan menetapkan tujuan dan memberikan perintah yang sebelumnya berbagai hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, sehingga disepakati cara pelaksanaan tugas. Ancaman dan hukuman tidak menjadi alat untuk memotivasi tetapi lebih kepada penghargaan.
- d. Sistem 4, kelompok secara bersama-sama membuat tujuan dan keputusan-keputusan kerja. Sedangkan manajer hanya menetapkan secara formalitas kerana semua hal telah dibicarakan dengan baik dalam kelompok. Bentuk usaha memotivasi bawahan bukan hanya dengan penghargaan saja tetapi juga dengan pengembangan perasaan penting dan dibutuhkan oleh perusahaan/kelompok pada setiap karyawan.

Kesimpulan penelitian Michigan adalah bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan/demokratis, mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan dan pembuatan tujuan serta keputusan cenderung pada kelompok dari pada individu, pimpinan/manajer ataupun orang yang berpengaruh dalam kelompok.

3) Gaya Kepemimpinan Pendekatan Perilaku Teori Continuum

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt termasuk ahli teori manajemen pertama yang menguraikan berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan. Ada tiga macam kekuatan yang disarankan mereka sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kekuatan yang ada ditangan manajer
 1. Nilai sistem salah-benar, baik-buruk, boleh-tidak.
 2. Rasa kepercayaan terhadap bawahan.
 3. Kecondongan kepemimpinan sendiri, dan.
 4. Perasaan aman dan tidak aman.
- b. Kekuatan yang ada ditangan karyawan
 1. Karyawan butuh akan kebebasan.
 2. Karyawan butuh akan peningkatkan tanggungjawab.
 3. Karyawan tertarik dalam penanganan masalah.
 4. Karyawan mempunyai harapan mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan
- c. Kekuatan dalam situasi
 1. Model organisasi.
 2. Efektifitas kelompok.
 3. Waktu yang mendesak.
 4. Sifat dan jenis masalah itu sendiri



Gambar.2.1 Leadership Continuum

Sumber: Wahjono, 2010, hal.102

Konsep Tannenbaum dan Schmidt disajikan dalam suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*). Menurut mereka, seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan yang lebih besar kalau karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung tujuan organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman yang membuat mereka mengharapkan manajemen partisipatif.

Kalau persyaratan ini tidak terpenuhi, maka mula-mula manajer harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter, selanjutnya manajer dapat memodifikasi gaya kepemimpinan setelah karyawan merasa percaya diri, lebih terampil, dan memberikan komitmen kepada organisasi.

4) Gaya Kepemimpinan Pendekatan Situasional Contingency

Model Situasional contingensi yang populer teori kepemimpinan situasional diinisiasi oleh P. Hersey dan Kenneth H. Blanchard menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor berikut:

- a. Perilaku tugas, yaitu kadar upaya pemimpin dalam mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota dengan detail dan sejalas mungkin, kapan, di mana, dan bagaimana cara menyelesaikannya.
- b. Perilaku hubungan, yaitu kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi yang baik diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan dalam perilaku.
- c. Kematangan bawahan, yaitu kemampuan atau kemauan bawahan secara individu untuk memikul tanggungjawab pekerjaan sehingga dengan sendirinya dapat menumbuhkan kemampuan dan kemauan bawahan sesuai dengan kapasitasnya.

Ada tiga komponen penentu kematangan bawahan yang digunakan Hersey & Blanchard, yaitu: (a) kemampuan bawahan dalam menyusun tujuan yang tinggi tetapi masih terjangkau, lebih menekankan prestasi individual karyawan dibanding imbalannya, memperhatikan umpan balik bawahan atas pelaksanaan tugas, (b) bertanggungjawab secara penuh, (c) pendidikan atau latar belakang pendidikan formal yang cukup dan/atau pengalaman dibidang pekerjaan yang akan diembankan kepadanya.

Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan 4 fase gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Telling* (tinggi tugas dan rendah hubungan) yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung memberikan banyak perintah untuk kerja yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama.
- b. *Selling* (tinggi tugas tinggi hubungan) yaitu gaya kepemimpinan cenderung untuk menjelaskan keputusan yang dibuat pemimpin dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti akan keputusan tersebut.
- c. *Participating* (rendah tugas tinggi hubungan) yaitu gaya kepemimpinan cenderung memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan.
- d. *Delegating* (rendah tugas rendah hubungan) yaitu gaya kepemimpinan cenderung mendelegasikan tanggungjawab, pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

Keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan, bila terjadi ketidakcocokan maka pemimpin harus merubah gaya kepemimpinannya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok sesuai kematangan bawahan. Kepemimpinan efektif menurut Hersey-Blanchard dapat dijelaskan sesuai dengan uraian fase kematangan bawahan agar tujuan kepemimpinan bisa tersampaikan seperti halnya dalam tabel 2.1

Tabel 2.1. Uraian Fase Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard

Fase	Kesiapan Bawahan & Apa yang seharusnya dilakukan Manajer
1	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi intruksi 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 interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus banyak memberikan konsultasi tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dsb.
3	Dalam tahapan ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggungjawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya partisipasi bawahan yang melembaga.
4	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam hal ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas & tanggungjawab (delegasi)

Sumber : rangkum dari Stoner dalam Wahjono, 2010, hal.113

Berikut tabel yang disiapkan oleh Harsey dan Blanchard untuk mengetahui derajat keefektifan kepemimpinan berdasarkan kematangan karyawan, sehingga pemimpinlah yang harus menyesuaikan diri dengan kondisi bawahan dalam hal ini adalah pegawai / karyawan, seperti terlihat pada tabel 2.2.

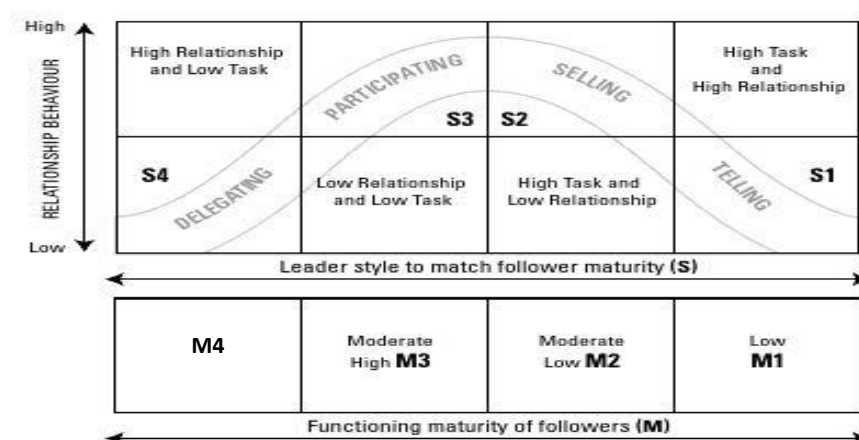
Tabel 2.2 Kaitan Tingkat Kematangan dengan Keefektifan Gaya Kepemimpinan

Kematangan	Gaya yang Paling Efektif	Gaya yang Efektif	Gaya yang Cukup Efektif	Gaya Yang Tidak Efektif
M1 Rendah	S1 Telling	S2 Selling	S3 Participating	S4 Delegating
M2 Rendah ke Moderat	S2 Selling	S1 Telling at S3 Participating	–	S4 Delegating
M3 Moderat ke Tinggi	S3 Participating	S2 Selling at S4 Delegating	–	S1 Telling
M4 Tinggi	S4 Delegating	S3 Participating	S2 Selling	S1 Telling

Sumber : Harsey dan Blanchard dalam Wahjono, 2010, hal.114

Dari tabel di atas dapat dilihat penerapan kepemimpinan yang cocok sehingga menjadi efektif terjadi, bila tingkat kematangan sesuai. Bila kematangan karyawan rendah (M1) maka gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk dipraktikan adalah “*Telling*” (memberi tahu apa dan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan bahkan secara rinci). Bila kematangan karyawan bergerak dari rendah kesedang (S2) maka gaya kepemimpinan yang cocok untuk dipraktikan adalah gay kepemimpinan “*Selling*” (menjual ide tentang apa yang seharusnya dilakukan untuk menjalankan tugas).

Bila kematangan bawahan pada tingkat bergerak dari sedang ke tinggi (S3), maka gaya kepemimpinan yang harus dipraktekkan adalah “*Participating*” (memancing partisipasi dengan memberikan inspirasi tentang bagaimana menjalankan suatu tugas). Dan apa bila tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat yang tinggi (S4), maka pemimpin seharusnya mempraktikkan gaya “*Delegating*” (pemimpin cukup mendelegasikan wewenang secukupnya pada bawah dan memberi batasan yang jelas untuk pertanggungjawaban pekerjaan). Namun sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan tingkat kematangan bawahan (M1-S4; M2-S4; M3-S1; M4-S1), maka kepemimpinan tidak akan efektif. Dari pemaparan uraian kombinasi beberapa gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada serta kesiapan dan kematangan bawahan, maka berikut dapat dilihat kesesuaian penerapan gaya kepemimpinan dengan kesiapan dan kematangan bawahan digambarkan dalam bentuk kurva persepektif berbentuk lonceng.



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Situasional Hersy-Blanchard dihubungkan dengan kematangan Bawahan. **Sumber:** wahjono, 2010, hal, 115

5) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik menarik perhatian para peneliti kembali setelah disadari oleh suatu fenomena dimana seorang tokoh politik yang sukses dan mempunyai karisma besar ternyata juga sukses dalam memimpin organisasi bisnis, ataupun sebaliknya. Meskipun sebelumnya karisma merupakan bidang dari peneliti yang mempelajari kepemimpinan politik dan kepemimpinan gerakan-gerakan sosial atau sekte agama.

Contoh nyata dalam pemilihan Presiden Republik Indonesia pada 2004 terbukti bahwa para bisnisan Indonesia masih banyak mendapatkan dukungan suara dalam ajang tersebut diantaranya: M. Yusuf Kalla (CEO Kalla) menjadi wakil Presiden mendampingi Susilo Bambang Yudoyono, dan masih belum jauh dari ingatan kita pemilu tahun 2014 terpilih bisnisan Joko Widodo jadi Presiden Republik Indonesia dan untuk yang kedua kalinya M. Yusuf Kalla menjadi wakil Presiden Republik Indonesia dan masih banyak lagi pemimpin yang mempunyai karisma juga sukses menjadi pemimpin bisnis.

Teori-teori dan penelitian-penelitian model kepemimpinan yang terkenal dengan pendekatan perilaku di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan perilaku lebih ditekankan pada perilaku bawahan dan penyesuaian gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin organisasi dalam upaya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan bukti hasil kerja pegawai/karyawan yang bisa dinilai atas tugas dan tanggungjawab diberikan kepadanya selama waktu tertentu, kinerja sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pekerjaan dalam suatu organisasi, tujuan dari kinerja untuk mengetahui kemampuan pegawai/karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya agar organisasi atau perusahaan dapat memberikan tugas tanggung jawab sesuai dengan kapasitasnya. Mangkunegara (2012 : 9) menyimpulkan bahwa kinerja SDM adalah *“prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”*.

Sinambela (2012 : 5) mengartikan kinerja adalah *“pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan”*. Definisi ini menunjukkan suatu proses untuk penyempurnaan agar tercapai kinerja yang optimal. Pendapat lain tentang kinerja

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012 : 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik dari segi kuantitas maupun kualitas kerja, terdapat upaya penyempurnaan pekerjaan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga mencapai hasil sesuai diharapkan organisasi yang bersangkutan. Dalam kaitanya dengan penelitian ini adalah kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan kota Surabaya yang dipengaruhi gaya kepemimpinan situasional contingensi walikota Surabaya periode 2010-2015

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2012 : 16-17) menyimpulkan faktor-faktor penentu prestasi kinerja individu dalam organisasi adalah "*faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi*"

- 1).Faktor Individu, dimana individu yang normal secara psikologis mempunyai integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani), integritas tinggi akan memiliki konsentrasi diri yang baik sabagai modal untuk mengelola dan memberdayakan diri secara optimal dalam aktifitas pencapaian tujuan organisasi.
- 2).Faktor Lingkungan Organisasi, faktor ini sangat menunjang individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor tersebut antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut pendapat lain, Donnelly dkk dalam Sinambela (2012 : 11) mengemukakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:

- 1).Harapan mengenai imbalan
- 2).Dorongan
- 3).Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- 4).Persepsi terhadap tugas
- 5).Imbalan internal dan eksternal
- 6).Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2012 : 14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- 1).Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2).Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- 3).Faktor organisasi yang terdiri dari : sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Mitchell dalam Sinambela (2012 : 9) “*Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik.*” Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahaman atas pekerjaan dan keterampilan melakukannya karena itu seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan ketarampilanya meskipun kontribusi motivasi kerja tidak dapat diabaikan. Bila kemampuan pegawai sangat baik tetapi motivasi rendah tentu kinerjanya juga akan rendah. Dengan demikian formulasikan kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dikali motivasi seperti rumusan gambar.

Kinerja = Kemampuan x Motivasi

Gambar 2.3 Rumus Kinerja Pegawai

Sumber : Sinambela (2012 : 9)

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan harus diberi semangat dengan pemberian motivasi, arahan dan pelatihan agar nantinya bisa

menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik, kuantitas yang sesuai dengan harapan, ketepatan waktu sehingga bisa mengefektifkan semua pekerjaan selanjutnya akan menimbulkan kemandirian dan komitmen kerja.

c. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006: 260) indikator mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas: kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas: merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu : merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output sertamemaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas: merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian: merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja : merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kinerja pegawai/karyawan merupakan aspek penting bagi instansi/perusahaan, dimana kemampuan pegawai dalam memaksimalkan waktu bekerja, kemandirian untuk menjalankan setiap tugas yang diberikan dengan baik dan benar, hingga komitmen dalam melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan dalam upaya pegawai untuk pencapaian kuantitas kerja semaksimal mungkin dan kualitas kerja yang terbaik sesuai dengan tolokukur kepatutan pihak manajemen dalam mewujudkan tujuan organisasi.

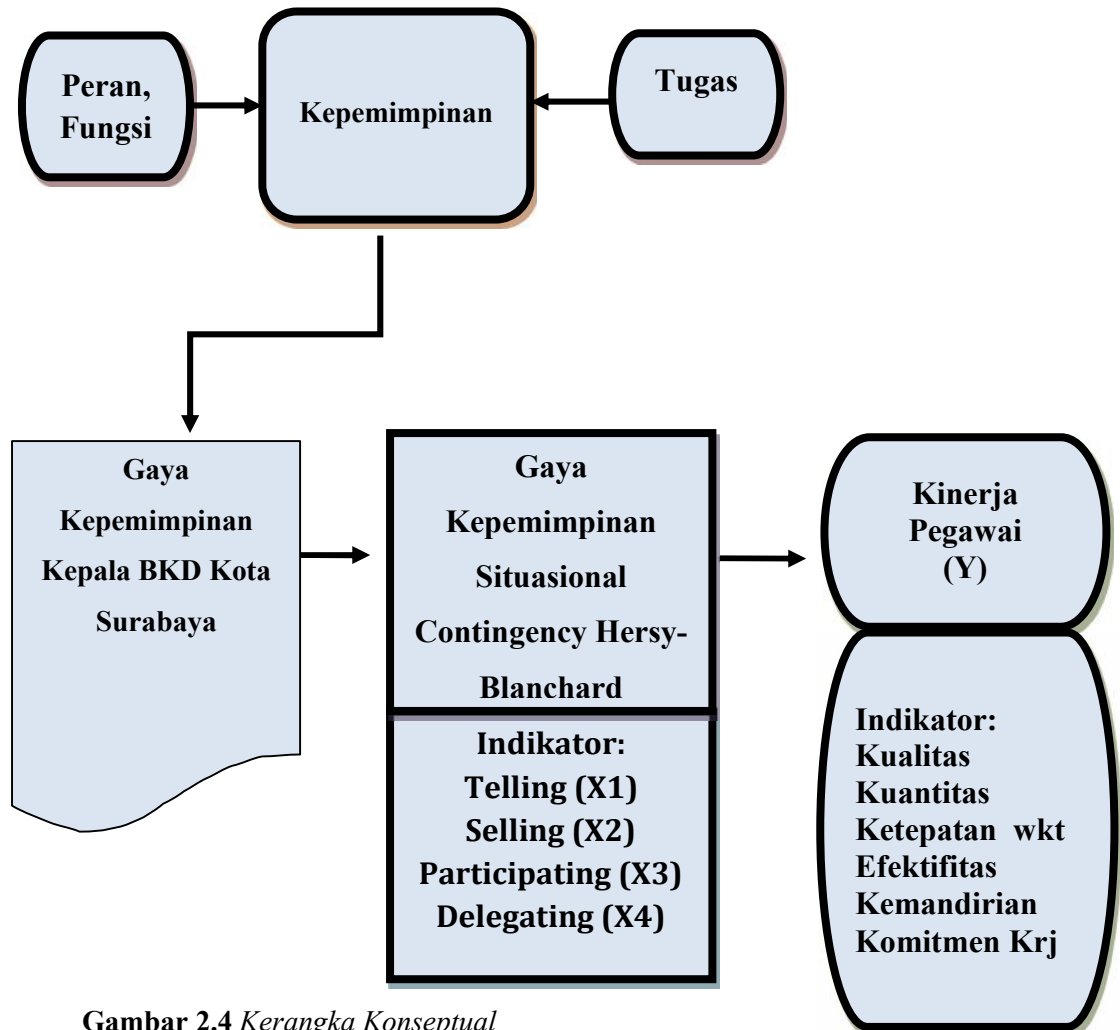
B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang menjadi acuan kepustakaan dalam penelitian kali ini dengan judul dan obyek yang sama adalah:

Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
<p>1. <i>Pengaruh gaya kepemimpinan dan tingkat upah terhadap motivasi kerja karyawan produksi pada PT. Karunia Zandilac di Sidoarjo</i></p> <p>Oleh : Titik Imawati, Universitas Muhammadiyah Surabaya, 2003</p>	<p>Gaya kepemimpinan dan tingkat upah berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Karunia Zandilac di Sidoarjo.</p> <p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif.</p>	<p>Persamaan : Sama-sama menggunakan Gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel bebas dan kinerja karyawan / pegawai sebagai variabel terikat.</p> <p>Perbedaan : Perbedaan terdapat pada obyek penelitian, penelitian ini obyeknya pada perusahaan manufaktur sedangkan saat ini pada instansi pemerintahan kota.</p>
<p>2. <i>Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening</i></p> <p>Oleh : Muhammad Fauzan Baihaqi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2010</p>	<p>Dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Metode penelitian yang digunakan metode penelitian kuantitatif.</p>	<p>Persamaan : persamaan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan fariabel gaya kepemimpinan dan kinerja sebagai bahan penelitian.</p> <p>Perbedaan : Perbedaan dalam penelitian ini pada obyek pelitian pada perusahaan manufaktur sedangkan pada penelitian kali ini obyek penelitian pada instansi pmerintahan Badan Kepegawaian dan Diklat di pemerintah kota Surabaya.</p>

C. Kerangka Konsep

Berikut adalah gambaran kerangka konseptual peneliti yang akan dilakukan dalam penelitian kali ini :



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual
Sumber : data diolah

Berdasarkan kerangka konsep di atas dapat diuraikan sebagai berikut berawal dari model kepemimpinan kepala BKD kota Surabaya yang menjalankan peran, fungsi dan tugas secara efektif dan efisien, seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan selalu menggunakan gaya

kepemimpinan yang khas melekat pada dirinya termasuk gaya kepemimpinan kepala BKD Surabaya. Diantara teori-teori dan pendekatan gaya kepemimpinan pada bab 2 telah dijelaskan bahwa dalam gaya kepemimpinan *Situasional - Contingency* terdapat 4 perilaku kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya: perilaku kepemimpinan *Telling*, perilaku kepemimpinan *Selling*, perilaku kepemimpinan *Perticipating* dan perilaku kepemimpinan *Delegating*.

Gaya kepemimpinan walikota kepala BKD kota Surabaya secara umum memungkinkan akan adanya kecondongan pada salah satu atau lebih dari perilaku kepemimpinana tersebut diatas dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat di lingkungan pemerintahan kota Surabaya, sesuai pada bab 1 telah diuraikan tujuan penelitian yaitu meneliti pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala BKD kota Surabaya yang akan meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat di lingkungan pemerintahan kota Surabaya.

D. Hipotesis

Menurut Fatihudin (2012: 70) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan atau penjelasan sementara yang diajukan untuk menerangkan fenomena problematika / permasalahan penelitian yang dihadapi, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan. Hipotesis pada dasarnya merupakan pernyataan prediktif yang menghubungkan variabel yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah :

1. Diduga gaya kepemimpinan Situasional Contingensi kepala BKD berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.
2. Diduga gaya kepemimpinan Situasional Contingensi dengan perilaku *participating* berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.