

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai pengertian yang luas dan mempunyai arti berupa ,proses, ilmu, maupun, seni. Manajemen bisa dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam mencapai suatu tujuan diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuannya.

Definisi manajemen menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut **Hasibuan**, (2003 ; 1) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”.

Menurut **T. Hani Handoko**, (2003 ; 8), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Mary Parker Follet** yang dikutip **T. Hani Handoko** (2003 ; 8) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

Menurut pendapat **Koontz and O’Donnel** (1996;3) ;

“management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people”.

Artinya ;

“manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian”.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni dalam memanfaatkan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2 Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai arti proses, ilmu, dan seni Manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli :

Menurut Mangkunegara (2002 ; 2) mengungkapkan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Edwin. B. Fillipo yang dikutip T. Hani Handoko (2001 ; 3)

“Manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan dalam pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat”.

Menurut Melayu Hasibuan (2003 ;10)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **John. B. Miner** dan **Mary Green Miner** dalam bukunya (**manajemen sumber daya manusia 2011,hal 11**) menyatakan bahwa :

“Personal management may be defined as process of developing, applying and evaluating policies, procedures, method, and program relating to the individual in the organization”

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam kegiatan organisasi atau perusahaan yang berperan dalam hal merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan jalannya suatu kegiatan organisasi agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik haruslah mencakup semua fungsi manajemen dan juga operasional menurut **T. Hani Handoko (2003;4)** yaitu :

1. Fungsi manajerial yang mencakup :

a) Perencanaan (planing)

Perencanaan adalah proses memperkirakan / mengestimasi kemungkinan yang akan datang. Menilai kemampuan yang dimiliki agar dapat mencapai / mewujudkan estimasi yang sudah diperkirakan. Oleh karena itu dalam menjalankan proses penentuan sasaran dibutuhkan sikap partisipasi aktif dan penuh kesadaran dari manajer personalia dengan keahliannya dalam bidang Sumber Daya Manusia.

b) Pengorganisasian (organizing)

Fungsi manajerial yang perlu dilakukan setelah perencanaan adalah pengorganisasian. Organisasi adalah alat digunakan manajer dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, fungsi-fungsi personalia tertentu akan membantu tercapainya sasaran perusahaan, dalam hal ini manajer personalia

harus bisa menjalankan suatu organisasi yang terstruktur dan sesuai dengan rencana.

c) Pengarahan (directing)

Banyak sekali kesulitan yang dihadapi dalam memberi perintah / mengarahkan kepada orang-orang dalam organisasi agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh manajer dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara efektif, tingkat kesulitan dalam mengarahkan bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan yang manajer harapkan berbeda-beda tergantung dari sikap yang dimiliki oleh bawahan tersebut.

d) Pengendalian (controlling)

Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang berhubungan dengan aturan-aturan yang dibuat oleh organisasi yang harus dipatuhi oleh semua bagian dari organisasi tersebut agar semua kegiatan organisasi tersebut sesuai dengan apa yang direncanakan dan dapat terlaksana secara efektif.

2. Fungsi-fungsi operasional

a) Pengadaan tenaga kerja (procurement)

Suatu kegiatan yang mengkondisikan karyawan-karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam perekrutannya, seleksi dan penempatan.

b) Pengembangan (development)

Kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pembekalan jabatan berupa berbagai pengetahuan dan aspek-aspek manajerial yang mendukung untuk menduduki jabatan baru yang lebih tinggi. Ini merupakan suatu kegiatan penting dan terus tumbuh karena adanya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi, pekerjaan, tugas manajemen.

c) kompensasi (compensation)

kompensasi merupakan pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-financial yang adil dan layak kepada karyawan atas jasa mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberian

kompensasi harus logis, rasional dan memiliki ketahanan karena kompensasi sangat rentan hubungannya dengan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan motivasi.

d) Integrasi (integration)

Pengintegrasian adalah untuk memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi, serta terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan, yang menjadi prinsip integrasi adalah mengkondisikan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan, agar terbina suatu kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan individu, masyarakat, dan organisasi.

e) Pemeliharaan (maintenance)

Pemeliharaan merupakan usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif agar dapat menunjang tujuan perusahaan, untuk itu maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian dari manajer.

f) Pemberhentian (separation)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan sebuah organisasi / perusahaan dimana karyawan tersebut merupakan bagian dari organisasi tersebut. Dengan pemberhentian ini maka berarti berakhirnya hubungan kerja sama pekerjaan antara karyawan dengan perusahaan.

Maksud dari semua kegiatan diatas baik fungsi manajerial maupun operasional adalah untuk membantu dalam menjelaskan sasaran tujuan dasar. Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan dalam meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Agar Manajemen Sumber Daya Manusia diperhatikan perannya menurut **Hasibuan (2001 ;14)**, peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Banyak para ahli dari manajemen yang memberikan pendapatnya tentang definisi dari kepemimpinan yang dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi para karyawan dalam aktivitasnya yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dan apabila kita berbicara mengenai kepemimpinan maka tidak akan terlepas dari siapa yang memimpin dan jenis gaya kepemimpinan apa yang dijalankan pemimpin tersebut.

Pemimpin merupakan individu yang dapat menerapkan prinsip motivasi, disiplin, dan produktifitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan yang efektif sangatlah tergantung dari landasan manajerial yang kokoh.

Berikut ini adalah beberapa definisi Kepemimpinan menurut para ahli :

Menurut **Robbins (2001;39)**, :

“Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan .“

Menurut **Hasibuan (2003;197)**

“Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”

Menurut **Chester Irving Bernard** yang dikutip oleh **Hasibuan (2003;197)**

“Kepemimpinan adalah kemampuan pribadi untuk menegaskan keputusan yang memberikan dimensi mutu dan dimensi kesusilaan terhadap koordinasi kegiatan organisasi dan perumusan tujuannya”

Menurut **Koontz dan O’Donnel** yang dikutip oleh **Hasibuan (2003;198)**

“Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan semangat keyakinan”

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

2.3.2 Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin

2.3.2.1 Peran Pemimpin

menurut **Prof. DR. Sondang P. Siagian, M.P.A (2002:66-69)**, dalam bukunya **“Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”** dikatakan bahwa terdapat tiga (3) peranan pemimpin dalam organisasi, antara lain :

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal (Hubungan Antar Pribadi)
Peranan ini dibagi atas 3 peranan :
 - a. Peranan selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan ini dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial, contohnya menghadiri

berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat maupun bawahan, dan mitra kerja.

- b. Peranan selaku pemimpin yang bertanggung jawab. Dimana dalam peranan ini pemimpin bertanggung jawab untuk melakukan fungsi pokoknya yaitu untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- c. Peranan selaku penghubung. Peranan dimana pemimpin harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan cara berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasi, untuk mendapatkan informasi.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Peranan ini terdiri dari peranan-peranan :

- a. Peranan sebagai pemantau arus informasi. Dalam hal ini pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi dituntut untuk mampu mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungannya.
- b. Peranan sebagai pembagi atau disseminator informasi. Peranan ini menuntut pemimpin untuk memahami secara mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- c. Peranan sebagai juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada pihak diluar organisasi, seperti pada rapat umum tahunan pemegang saham, rapat dengan anggota dewan komisaris perusahaan, ataupun negosiasi dengan instansi pemerintah.

3. Peranan sebagai Pengambil Keputusan

Peranan ini terdiri dari 4 bentuk, yaitu :

- a. Peranan selaku *entrepreneur*. Seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan.
- b. Peranan selaku peredam gangguan. Peranan ini berarti pemimpin mampu mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan serius

yang berdampak negatif pada organisasi, misalnya terkena gossip yang tidak baik atau akan dibubarkan.

- c. Peranan selaku pembagi sumber daya dan dana. Peran ini menuntut pemimpin untuk membuat keputusan kemana sumber daya dan dana harus dialokasikan dalam bagian-bagian dalam organisasinya.
- d. Peranan selaku perunding bagi organisasi. Peran ini menuntut pemimpin untuk dapat berperan aktif dalam arena negosiasi dengan pihak-pihak lain di luar organisasinya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin itu sangat penting dalam mempengaruhi, memberi arah atau pedoman, dan mengkoordinir bawahan untuk bekerja lebih baik lagi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

2.3.2.2 Tanggung Jawab Pemimpin

Tanggung jawab para pemimpin adalah:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan lain sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan insentif yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat tanggung jawab pimpinan pada dasarnya harus bisa menunjukkan perlunya perhatian, pengarahan kepada

karyawan/bawahan dan manajemen serta membantu mereka agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4 Gaya Kepemimpinan

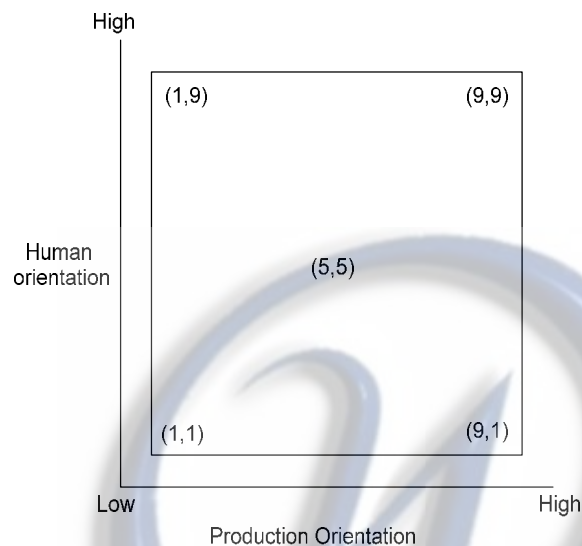
Istilah gaya secara kasar sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Pada saat yang bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, telah melibatkan seseorang dalam aktivitas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (1996:211)** dalam bukunya **“MANAJEMEN, Dasar, Pengertian dan Masalah”** menjelaskan suatu kerangka manajerial atau *“The Managerial Grid”* yang diperkenalkan oleh psikolog yang bernama **Blake dan Mouton** memberikan gambaran yang menarik dan berguna tentang macam-macam gaya kepemimpinan. Dengan jalan mencantumkan produksi secara mendatar pada sebuah peta dan perhatian manusia secara vertikal, maka gaya-gaya kepemimpinan seperti diungkapkan oleh kedua macam variabel dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

The Managerial Grid

(Kerangka Manajerial)



Sumber : Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, 1996, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, PT. Toko Gunung Agung , Jakarta.

Keterangan :

Angka 1 pada sumbu horizontal menunjukkan perhatian terendah terhadap produksi, sedangkan angka 9 menunjukkan perhatian terbesar terhadap produksi. Pada sumbu vertikal angka 1 menunjukkan perhatian terendah terhadap manusia sedangkan angka 9 menunjukkan perhatian terbesar terhadap manusia.

Blake dan Mouton mengemukakan lima (5) macam gaya kepemimpinan pokok, sebagai berikut :

1. *Deserter* (1,1) atau Gaya Kepemimpinan Terburuk
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi maupun terhadap karyawan rendah.
2. *Missionary* (1,9) atau Kepemimpinan Berorientasi Pada Manusia Pekerja
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi (prestasi) rendah, sedangkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tinggi.

3. *Autocrat* (9,1) atau Kepemimpinan Berorientasi Pada Produksi
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi paling besar, sedangkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan rendah.
4. *Compromiser* (5,5) atau Kepemimpinan Yang Berimbang
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi (prestasi) maupun terhadap karyawan hanya sedang-sedang saja, tidak menitikberatkan pada salah satunya.
5. *Executive* (9,9) atau Kepemimpinan Yang Paling Baik
Adalah tipe pemimpin yang perhatiannya baik terhadap produksi (prestasi) maupun terhadap karyawan paling besar.

Melalui grid-grid tersebut bidang-bidang manajemen terpilih dapatlah kita identifikasikan gaya kepemimpinan dalam situasi tertentu. Banyak para ahli mengemukakan tipe atau gaya kepemimpinan dalam jumlah dan bentuk yang berbeda.

Menurut **Siagian (2002)**, Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yaitu:

1. Tipe pemimpin autokratik
Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:
 - Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 - Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - Menganggap organisasi sebagai alat semata-mata
 - Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain
 - Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
 - Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)
2. Tipe pemimpin yang militeristik
Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang

pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tertentu seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai Tujuan

Sedangkan **Robins (2006)** mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan

membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
 - Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.

Ralph White dan Ronald Lippit yang dikutip oleh **Sukanto Reksohadprodjo dan T. Hani Handoko (1992:289)** mengemukakan tiga (3) tipe gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan Otokrasi (*Autocratic*)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri *policy* dan rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mengharapkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya. Jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya yang sangat tinggi.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Tidak membutuhkan waktu yang lama dan tidak bertele-tele dalam membuat dan mengambil suatu keputusan.
- b) Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif dan tergantung pada atasan saja, bawahan yang relative bodoh, kurang cakap (*unskilled*).
- c) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang saja, yaitu pemimpin.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam menentukan keputusan dan tindakan, maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.

- b) Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahan tersebut.
- c) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d) Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic*)

Pada gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikutsertakan bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak merupakan pemegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat, dan ini merupakan hal yang efektif. Maksudnya dapat memberikan kesempatan pada bawahan untuk memperoleh atau memenuhi kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitas.

Pada pemimpin demokratis, sering mendorong pengikutnya untuk mengambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*Human Relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancer komunikasi yang bersifat dua arah. Ia tidak pernah memberikan instruksi yang mendetail secara ketat terhadap pengikutnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap manajer lini.
- b) Merasa lebih bertanggung jawab bagi bawahan dalam mengerjakan tugas.
- c) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d) Ada kesempatan untuk memenuhi kebutuhan egoistisnya.
- e) Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

- f) Kedua belah pihak, yaitu pemimpin dan bawahannya dapat saling mengenal dan saling mengerti lebih dalam. Bawahan dapat membantu pemimpin dalam menghadapi persoalan. Sehingga dapat saling mengisi dan menghargai.
- g) Mengurangi ketegangan di dalam kelompok dan mengurangi konflik.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Lebih banyak membutuhkan komunikasi dan koordinasi.
- b) Membutuhkan waktu relatif lebih lama dalam membuat keputusan.
- c) Memberikan persyaratan tingkat “*skill*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
- d) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak, dapat menimbulkan perselisihan paham.

3. Kepemimpinan Laissez Faire (*Free Rain*)

Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan peranannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya. Pemimpin akan sedikit saja atau bahkan hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya terhadap bawahan.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b) Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan baik, dan tidak tergantung pada atasan, sehingga prosesnya cepat.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Bila bawahan terlampaui bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku baginya serta dapat

mengakibatkan salah tindak dan memakan lebih banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.

- b. Pemimpin sering sibuk sendiri dalam tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa pimpinan tidak membuat tujuan tanpa peraturan tertentu.
- c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi dan merasa kurang aman.

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan selalu berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pemimpin yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini sangatlah sukar untuk merumuskan suatu daftar tipe pribadi terinci yang dimiliki oleh pemimpin yang sesuai dengan segala pekerjaan dan segala jaman, bagi setiap perusahaan dan dalam segala iklim dan kondisi kerja.

Tipe atau gaya kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai pemimpin, sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif usaha, serta kondisi yang akan mempunyai dampak terhadap perusahaan.

2.4.1 Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Studi ohio state university menyimpulkan bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yaitu :

- **Consideration :**
Diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan saling percaya dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.
- **Initiating structure :**
Diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin membuat struktur pekerjaannya sendiri dan pekerja bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung

mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan, pemberian tugas-tugas, penjadwalan dan penetapan deadline.

Melalui indikator-indikator diatas maka akan dapat diukur bagaimana gaya kepemimpinan dalam perusahaan dan dapat pula dicari upaya-upaya untuk peningkatan.

2.5 Pengertian Persepsi

Pada dasarnya persepsi merupakan anggapan / pandangan yang timbul dari diri seseorang terhadap suatu objek tertentu. Berikut ini merupakan beberapa definisi persepsi menurut para ahli :

Menurut **Gibson (2001;56)** :

“Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya”.

Menurut **John A. Wagner III dan John R. Hollenbeek (1992:121)** :

“Perception is the process by which individual select, organize, store, and interpret the information gathered these senses.”

Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses seseorang dalam menafsirkan, menduga-duga, dan mendiagnosa informasi yang diterima dan berusaha mengartikan maksud dari informasi tersebut dan mengambil kesimpulan dari informasi tersebut.

2.6 Produktivitas

2.6.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Pada dasarnya Produktivitas mengandung sikap moral yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, **Ravianto J (2003;3)**.

Hal tersebut dapat diwujudkan dengan melakukan suatu peningkatan produktif dalam pekerjaan. Pandangan demikian akan membuat orang agar selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan kerja yang berhubungan dengan produktivitas kinerja seseorang, yang menghasilkan sikap kreatif, dinamis, dan kritis terhadap ide-ide baru serta perubahan-perubahan. Berikut beberapa pengertian mengenai produktivitas diantaranya :

Menurut **ILO (International Labour Organization)** yang dikutip , **Ravianto J (2003;6)** mengeluarkan pengertian produktivitas berupa :

“Produktivitas adalah rasio antara keluaran (output) yang dihasilkan berbagai elemen masukan (input), dibagi dengan masukan itu sendiri yang digunakan untuk menghasilkan keluaran-keluaran”.

menurut **Alan Lawler** yang dikutip **Drs. Muchdarsyah Sinungan (2000;12)** :

“Produktivitas adalah hubungan yang ada antara barang yang diproduksi dan terjual atau jasa-jasa yang diberikan, yaitu keluaran (output) dan sumber daya yang di konsumsi di dalam melakukan yaitu masukan (input)”.

Sedangkan menurut **L. Greenberg** yang dikutip oleh **Drs. Muchdarsyah Sinungan (2000:12)** mengemukakan bahwa :

“Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa produktivitas secara umum mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan (*input*).

Untuk memudahkan pengertian, perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*), maka dirumuskan sebagai berikut :

$$produktivitas = \frac{output}{input}$$

Yang dimaksud dengan *output* adalah hasil yang bermanfaat bagi manusia yang diperoleh dari suatu kegiatan, berupa jumlah produk, hasil penjualan, dan laba. Sedangkan yang dimaksud dengan *input* adalah sumber daya yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut, berupa bahan, energi, modal, dan tenaga kerja. *Output* dan *input* merupakan faktor yang mendukung proses produksi dalam meningkatkan produktivitas.

Selain itu Produktivitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya. Secara ringkas menurut **DR. Sedarmayanti, M. Pd. (2001:72-76)** faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Sikap Mental

Sikap mental berupa motivasi kerja. Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga menggunakan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan.

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan (formal/ non formal) yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan lebih luas akan arti pentingnya produktivitas. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik . Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.

4. Manajemen

Pengertian manajemen disini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengandalkan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang lebih produktif.

5. Hubungan Industrial Pancasila (H.I.P)

Dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila maka, akan menciptakan:

- a. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
- b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- c. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya produktivitas.

6. Tingkat Penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

7. Gizi dan Kesehatan

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

9. Lingkungan dan Iklim Kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

10. Sarana Produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

11. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:

- a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi.
- b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
- c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

Dengan memperhatikan hal tersebut, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

12. Kesempatan Berprestasi

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi

dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.6.2 Indikator-indikator Produktivitas Kerja

Indikator-indikator yang dapat menunjukkan produktivitas kerja karyawan menurut **Hasibuan (2001:51-52)** adalah sebagai berikut :

1. Tingkat Absensi Karyawan

Tingkat absensi karyawan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan, karena absensi merupakan data yang menyangkut tanggung jawab karyawan terhadap pelaksanaan tugasnya masing-masing.

Tingginya tingkat absensi akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi jalannya operasi perusahaan. Apabila karyawan sering absen, maka akan menghambat jalannya proses produksi.

Rumus yang digunakan untuk menghitung persentase absensi karyawan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah hari absen kerja dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah hari kerja sebenarnya dalam 1 tahun}} \times 100 \%$$

2. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja (*Labour Turn Over/LTO*)

Tingkat perputaran tenaga kerja suatu perusahaan dapat juga digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan, karena besar kecilnya perputaran karyawan yang terjadi dapat menunjukkan ada tidaknya kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.

Tingginya tingkat perputaran tenaga kerja akan berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi jalannya operasi perusahaan, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru.

Rumus yang digunakan untuk persentasi LTO adalah :

$$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar dalam 1 tahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan dalam 1 tahun}} \times 100 \%$$

Selain 2 (dua) indikator yang telah disebutkan diatas, indikator lain yang dapat digunakan untuk menilai produktivitas kerja karyawan menurut **Prof. DR. Sondang P. Siagian, M.P.A** (2002:30-34), dalam bukunya “**Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**” adalah :

1. **Kedisiplinan Kerja Karyawan**

Dimana karyawan secara sadar dan rela mau mentaati dan melaksanakan seluruh norma-norma moral dan etika, keberadaan di tempat tugas sesuai dengan jam kerja yang berlaku, kesediaan bekerja lembur apabila diminta, kewajiban lapor pada atasan apabila seseorang terpaksa mangkir atau sakit, termasuk kedisiplinan dalam berpakaian.

2. **Peningkatan Prestasi Karyawan**

Dalam hal ini karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan prestasinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

3. **Tanggung Jawab Karyawan**

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan melainkan termotivasi untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

Melalui mempelajari dan menggunakan indikator-indikator di atas maka kita dapat mengukur produktivitas kerja karyawan pada perusahaan dan dengan memperhatikan hal tersebut dapat pula dicari upaya-upaya peningkatannya.

2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan sikap / cara yang dimiliki dan digunakan seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam mencapai tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tergantung dari sikap dan sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang berhasil harus bisa melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen dengan baik seperti merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan organisasinya dan juga bawahannya ke tujuan yang ingin pemimpin capai selain itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa mengerti kebutuhan bawahannya, dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang sedang dihadapi.

Keberhasilan perusahaan / organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana melalui gaya kepemimpinannya itu ia dapat mempengaruhi, memberi arah atau pedoman, dan mengkoordinir bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama.

Dengan memahami, mengerti, dan mengetahui hal-hal apa saja yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang / bawahan, dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh bawahan merupakan kunci sukses yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam memanager bawahnya.

Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik dan mampu menjadi karyawan yang berprestasi dengan demikian produktivitas karyawan tersebut menjadi meningkat.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kinerja karyawan.