

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Literature Review

Penelitian ini menggunakan *literatur review*, pelatihan kerja memberikan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan, serta untuk menambah pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan. Berbagai upaya dilakukan perusahaan untuk menjaga kualitas serta kuantitas produktivitas sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan untuk para karyawan. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya, diantaranya melalui pendidikan tenaga kerja, pelatihan, pemberian motivasi, iklim kerja dan lingkungan kerja yang kondusif, disiplin kerja, tingkat penghasilan, jaminan sosial, sikap mental dan etika kerja. (Parashakti: 2021).

Segala tuntutan perusahaan dalam mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak oleh adanya dinamika lingkungan yang berubah. Untuk dapat bekerja dengan maksimal faktor lingkungan kerja seperti penerangan yang memadai, ventilasi udara diruang kerja yang cukup dan tingkat kebisingan yang rendah menjadi daya penggerak karyawan untuk bekerja dengan nyaman. (Khairunisa Nur Baiti :2020).

Penelitian Puspa Riningtyas (2024) menjelaskan bahwa gaya *kepemimpinan transformasional* berpengaruh negatif signifikan terhadap

produktivitas kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dan produktivitas kerja.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Defenisi Penggunaan Management Trainee (MT)

Management Trainee adalah program pelatihan dan pengembangan karier yang terstruktur bagi para *fresh graduate* atau individu yang pengalaman kerjanya belum mencapai level senior atau manajer dan terbilang masih berumur muda dibawah 30 tahun, biasa disingkat juga sebagai MT. Para kandidat ini akan memulai karier di bidang manajemen dengan potensi yang cukup tinggi sebagai pemimpin masa depan perusahaan. Program *management trainee* memberikan kesempatan bagi kandidat untuk memperoleh pengalaman di berbagai divisi secara menyeluruh dan pelatihan dalam berbagai aspek bisnis dan manajemen, seperti operasional, strategi bisnis, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Setelah selesai mengikuti program *management trainee*, para individu terpilih biasanya langsung mendapatkan posisi strategis dimana mereka memiliki potensi dan *performance* terbaik.

2.2.2. Karir dan Pengembangan Sumber daya Manusia

Biasanya, usaha pengembangan karir ditargetkan oleh personel manajerial untuk melihat diluar pekerjannya saat ini untuk pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka untuk menghadapi pekerjaan dimasa mendatang dalam suatu organisasi.karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Orang orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam.pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pada pemberi kerja.Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandang kariernya berbeda secara signifikan.Para pemberi kerja yang gagal membantu karyawan karyawannya untuk memfokuskan karir mereka dibidang yang menguntungkan organisasi mengalami kekurangan karyawan yang yakin pada diri mereka sendiri bahwa mereka siap menerima pekerjaan dan tanggung jawab baru.Dari sudut pandang individu individu tersebut,kegagalan untuk mencapai keberhasilan psikologis atau rasa bangga dan prestasi dalam karir karir mereka mungkin membuat mereka mengubah karir karir, mencari kerja diluar untuk “keberhasilan hidup” atau benar benar tidak bahagia.Perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu. (Manullang : 2020)

Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasi jalan karir yang memberikan kemajuan logis atas orang orang diantara pekerjaan dalam organisasi.Individu – individu mengikuti jalan ini seiring mereka bergerak maju dalam unit unit organisasional tertentu.Sebagai contoh, seseorang mungkin memasuki departemen penjualan sebagai seorang tenaga penjualan, kemudian dipromosikan menjadi kepala penjualan, menjadi master penjualan,akhirnya menjadi direktur penjualan.manajemen puncak bertanggung jawab atas pengembangan program perencanaan karir.Sebuah program yang baik menyebutkan jalan karir dan meliputi penilaian kerja,perkembangan,peluang untuk dipindahkan dan dipromosikan serta beberapa perencanaan untuk suksesi.Untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang peluang dan untuk membantu perencanaan, para pemberi kerja seringkali menggunakan lokakarya karir, “pusat” atau laporan berkala karir, dan konseling karir.Manajer manajer individual seringkali harus memainkan peran pelatih dan konselor dalam kontak langsung mereka dengan karyawan individual dan dalam system manajemen karir berpola SDM. (Manullang : 2020)

Pengurangan dan perampingan organisasional telah mengubah rencana rencana karir untuk banyak orang.Semakin banyak individu yang harus menghadapai “transisi karir”, mereka harus mencari pekerjaan lain.Perencanaan karir yang berpusat pada individu lebih berfokus pada karir individu daripada kebutuhan organisasional.perencanaan ini dilakukan oleh

para karyawan sendiri dengan menganalisa tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik didalam maupun diluar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang. Walaupun individu tersebut merupakan satu satunya yang tahu dengan pasti apa yang mereka anggap dengan karir yang berhasil, definisi tersebut tidak selalu jelas bahkan individu individu yang terlibat. Sebagai contoh, mahasiswa perguruan tinggi yang mengikuti program bisnis tahu pastiakan apa yang ingin mereka lakukan setelah lulus. Seringkali, mereka mengabaikan beberapa jenis pekerjaan, tetapi mungkin tertarik pada banyak opsi yang lain. (Manullang : 2020)

Bagi individu individu yang ingin mengatur karir mereka, harus menjalani beberapa aktivitas berikut :

1. Penilaian Diri Sendiri : masing masing individu harus memikirkan apa yang menarik bagi mereka, apa yang dapat dilakukan dengan baik, serta kelebihan dan kekurangan mereka. para penasihat karir menggunakan alat untuk membantu orang orang memahami diri mereka sendiri.
2. Umpaman balik atau realitas : Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan dimana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana rencana organisasional dimasa yang akan datang. Sumber atas informasi ini harus melewati umpan balik penilaian kinerja.

3. Menentukan tujuan tujuan karir : Memutuskan jalan yang diinginkan, , menentukan beberapa waktu, dan menuliskannya semuanya menentukan Tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan, tujuan tujuan ini didukung oleh rencana pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan tujuan karir. (Manullang : 2020)

2.2.3. Trainee/Pendidikan

Trainee merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan trainee tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad millenium ini. Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam Perusahaan. Namun program Trainee biasanya mengundang tenaga eksternal untuk memperbaiki karyawan internal dalam suatu Perusahaan. Terkadang, Perusahaan tidak sanggup untuk mengongkosnya sehingga mengundang trainer bukanlah pilihan. Kedua kegiatan tersebut (orientasi dan pelatihan) sangat diperlukan bagi Perusahaan untuk menciptakan leader bagi Perusahaan dimasa mendatang. Apabila karyawan telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka memerlukan pengembangan lebih

lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka dimasa mendatang. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan , yang ditandai dengan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat , Upaya pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar.meskipun kegiatan pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan tugasnya yang ada sekarang, manfaat kegiatan pelatihan dapat terus diperluas melalui pembinaan karier karyawan dan membantu pengembangan karyawan tersebut untuk mengembangkan tanggung jawabnya dimasa mendatang. (Manullang : 232)

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama.Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang.Hal hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu :

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.pelatihan memiliki orientasi dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan kemandirianya.

3. Trainee adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip prinsip pembelajaran. Pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar. Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar. proses pembelajaran harus dipaksakan dan diperkuat. Bahan bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan. Materi yang diajarkan pun harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan. (Manullang : 2020)

Pengembangan Manajemen *Trainee* adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena dengan adanya perbedaan pelatihan (sekarang) dan pengembangan (dimasa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama. Apabila dilihat dari perseptif keseluruhan, perbedaan antara kegiatan untuk bidang tugas yang sekarang dengan kegiatan pengembangan untuk suatu tanggung jawab dimasa mendatang semakin kabur. Umumnya sutau Perusahaan melakukan usaha untuk menciptakan sesuatu adalah suatu organisasi dimana orang orang bergabung untuk melakukan kegiatan belajar terus menerus. Apabila seseorang akan mengerjakan suatu tugas yang asing baginya, maka perlu terlebih dahulu untuk mempelajari bagaimana caranya mengerjakannya. karenanya, seseorang tidak akan mampu melaksanakan

suatu tugas dengan baik, apabila tidak dipelajari terlebih dahulu. Seperti misalnya mengetik surat, apabila dalam pengjerjannya, bukanlah seseorang yang telah memiliki pengalaman atau tidak dipelajari terlebih dahulu, maka pasti akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

(Manullang : 2020)

Dalam suatu Perusahaan, apabila ditempatkan pegawai untuk suatu jabatan tertentu atau apabila pegawai lama ditempatkan untuk memangku jabatan baru, maka agar pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas tugasnya, perlu diberi Latihan atau Pendidikan tambahan, terlebih dahulu.

(Manullang : 2020)

Pemberian Latihan atau Pendidikan kepada pegawai disutau Perusahaan merupakan tanggung jawab setiap manajer. Memang sebelum ada scientific management, Sebagian pimpinan Perusahaan telah melihat kenyataan bahwa memang perlu diberikan Pendidikan, namun mereka belum menganggap bahwa hal tersebut merupakan tanggung jawab mereka, tetapi memang seharusnyalah, setiap pimpinan Perusahaan/supervisor mengambil peranan dalam proses yang continue atau berkelanjutan. memang seorang Supervisor dapat menggunakan bantuan satu atau lebih tenaga ahli untuk memberikan Latihan atau Pendidikan, namun dialah yang bertanggung jawab penuh untuk tugas tugas tersebut. Para supervisor lah yang tetap membuat suatu Keputusan, karena para ahli trainer hanya memberi layanan dan bantuan untuk Latihan atau Pendidikan yang bersangkutan. (Manullang : 2020)

Training dan Pendidikan sesungguhnya tidaklah sama, walaupun memiliki banyak persamaan.persamaan tersebut yaitu sama sama berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai, agar Tingkat kecerdasan, produktivitas ,pengetahuan dan kemampuan pegawai tersebut, dapat berkembang ke Tingkat yang lebih tinggi.Sedangkan perbedaannya, Pendidikan hanya bersifat teoritis daripada praktis dan Latihan lebih berfokus pada penerapan, dari suatu pengetahuan dan keahlian atau lebih bersifat praktis. (Manullang : 2020)

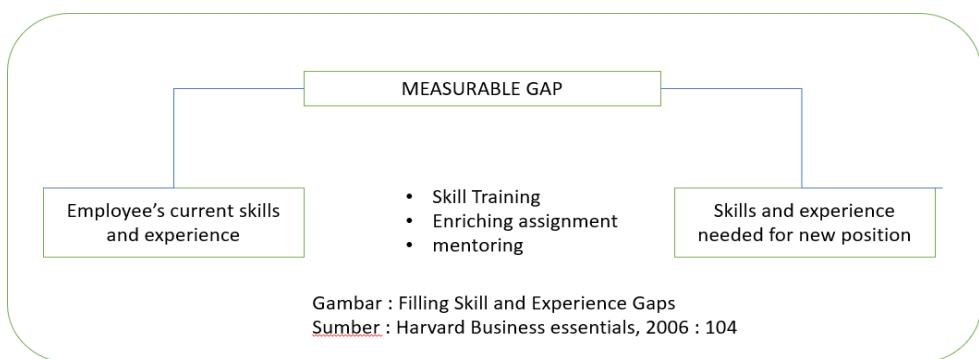
2.2.4. Faedah Latihan / Trainee

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system Pendidikan yang berlaku dalam waktu relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.Sementara itu, keterampilan adalah meliputi pengertian physical skill, intellectual skill, social skill dan lain lain. (Manullang : 2020)

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama.Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang.Hal hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep Trainee lebih lanjut, yaitu :

1. Pelatihan adalah proses sistematis merubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan keahlian tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tuga yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan pengalamannya. (Manullang : 2020)

Trainee adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip prinsip pembelajaran. Proctor dan Thorton telah memberikan suatu daftar tentang faedah yang nyata dari trainee , yaitu 1) memberikan rasa puas pegawai 2) pengurangan pemborosan 3) mengurangi ketidakhadiran dan *turn over* pegawai.



Gaya Kepemimpinan / Leadership

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau Masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan : apa yang membuat seorang pemimpin efektif? Hampir semua orang bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan- sebagai contoh karisma, berpandangan kedepan, intensitas dan keyakinan diri. (Handoko :293)

Bagaimanapun juga kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik Teknik kepemimpinan efektif, organisasi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan Teknik tersebut-oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi. (Handoko : 2016)

2.1. Pengertian Gaya Leadership

Pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya kepemimpinan pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan : gaya dengan orientasi tugas (task-oriented) dan gaya dengan orientasi karyawan (employee-oriented).manajer berorientasi tugas mengarahkan dan menngawasi bawahannya secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkannya.manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan disbanding mengawasi mereka.Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan (*decision making*) menciptakan suasana persahabatan serta hubungan hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. (Handoko : 294)

Menurut studi Ohio State University telah mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan -struktur pemakrasaan (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).factor consideration menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan karyawan.”*initiating structure*” menjelaskan bahwa seorang

pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. (Handoko : 2016)



GAYA KEPIMPINAN STUDI OHIO STATE

Mereka menemukan bahwa Tingkat perputaran karyawan adalah paling rendah dan kepuasan karyawan tertinggi dibawah pemimpin yang Tingkat pertimbangannya tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang Tingkat pertimbangannya rendah dan struktur pemrakarsaan tinggi menimbulkan banyak keluhan dan Tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Kuadaran kepimpinan itu memiliki penilaian bahwa bawahan terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin tetapi pada situasi Dimana gaya tersebut digunakan. Sebagai contoh, para penyelia dan manajer bukan produksi dalam Perusahaan Perusahaan besar dinilai lebih efektif bila mereka mempunyai pertimbangan tinggi. Di lain pihak komandan Angkatan Udara dengan pertimbangan tinggi dinilai kurang efektif disbanding komandan dengan orientasi-tugas. (Handoko : 2016)

Gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan Teknik Teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas, sering dianggap gaya yang ideal. Gagasan ini didukung beberapa penelitian dari tahun 1940 sampai 1950 oleh McGregor, Likert, Lewin serta Blake dan Mouton. Penelitian teori motivasi sebelumnya juga mendukung bahwa pendekatan manajemen partisipatif sebagai yang ideal. Banyak praktisi manajemen merasa konsep konsep tersebut membuat peningkatan prestasi dan perbaikan sikap. (Handoko : 2016)

Dilain pihak, beberapa penelitian emmbuktika pula bahwa pendekatan otokratik dibawah berbagai kondisi, pada kenyataannya lebih efektif dibandingkan pendekatan lain. Jadi, pengalaman pengalaman kepemimpinan mengungkapkan bahwa dalam berbagai situasi pendekatan otokratik mungkin yang paling baik, dalam berbagai situasi lain pendekatan partisipatif yang lebih efektif ; atau pendekatan orientasi-tugas disbanding pendekatan pendekatan orientasi-karyawan dari sisi lain. Kesimpulan yang dapat dibuat bahwa kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat bergantung pada beberapa variable yang saling berhubungan. (Handoko : 2016)

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Disamping itu, Sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dibawah seluruh kondisi. Pendekatan situasional-contingency

menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variable lingkungan lainnya. (Handoko : 2016)

2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya Leadership

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi situasi kepemimpinan. Mary Parker Follett yang mengembangkan hukum situasi, mengatakan bahwa ada tiga variable kritis yang mempengaruhi gaya pemimpin, yaitu 1) pemimpin, 2) pengikut atau bawahan dan 3) situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi. Follett juga menyatakan bahwa para pemimpin seharusnya berorientasi pada kelompok dan bukan berorientasi pada kekuasaan. (Handoko : 301)

Diagram diatas diperkuat dengan rangkaian kesatuan kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer. Mereka mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga Kumpulan “kekuatan” sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu :

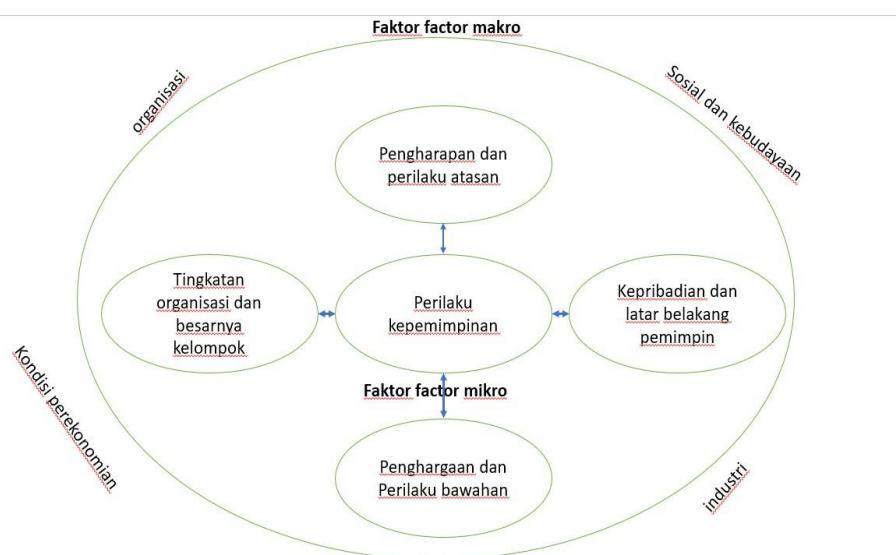
1. *Kekuatan-kekuatan dalam diri Supervisor*, yang mencakup 1) sistem nilai 2) kepercayaan terhadap bawahan 3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri dan 4) perasaan aman dan tidak aman
2. *Kekuatan kekuatan dalam diri para bawahan*, meliputi 1) kebutuhan mereka akan kebebasan 2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab 3) apakah mereka

tertarik dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah dan 4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan Keputusan

3. *Kekuatan Kekuatan dalam situasi*, mencakup 1) tipe organisasi 2) efektifitas kelompok, 3) desakan waktu dan 4) sifat masalah itu sendiri (Handoko : 302)

Berbagai penelitian juga menunjukkan kompleksitas kepemimpinan Dimana ada lebih banyak variable yang saling berhubungan terlibat. Variabel variable tersebut dapat diklasifikasikan sebagai faktor faktor makro dan faktor mikro, seperti yang ditunjukkan dalam diagram berikut

:



Gambar : faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

2.3. Teori Teori Gaya Kepemimpinan

1. Teori “Contingency” dari Fred Fidler

- 3 Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah contingency model of leadership effectiveness dari Fred Fiedler.Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dalam dua karakteristik : 1)derajat situasian Dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi, dan 2)derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.Feidler mengidentifikasi ketiga unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pimpinan , anggota, struktur, tugas, dan posisi kekuasaan yang tidak melibatkan variable situasional lainnya, seperti kemampuan adaptasi dan motivasi.
- 4 Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.Situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan beroorientasi tugas akan efektif.Bila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak (linient) akan sangat efektif.
(Handoko : 304)

1. Teori Siklus-Kehidupan dari Hersey dan Kenneth Blanchard

Teori Kepemimpinan penting selain “contingency” adalah teori siklus kehidupan (*life cycle theory*) dari Paul hersey dan Kenneth Balnchard. Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian terutama studi Ohio State yang menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin bergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi.

Konsep dasar teori Siklus Kehidupan adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan atau ketidakdewasaan para pengikut.

Kedewasaan (maturity) adalah kapasitas/kemampuan individua tau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai, dan keinginan dan kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel ini merupakan hasil dari Pendidikan dan *experience*, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungan dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.

Perilaku tugas adalah Tingkat Dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan para pengikut, mengorganisasikan dan menentukan peranan peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, Dimana, dan bagaimana tugas tugas diselesaikan. Ini tergantung pola pola perancangan organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan.

Perilaku hubungan ,berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individua tau para anggota kelompoknya.Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan Tingkat Dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan. (Handoko : 307)

1. Pengertian Komunikasi Kelompok Kecil

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut (Deddy Mulyana, 2005). Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan.

Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok “kecil” seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi dan sebagainya (Anwar Arifin, 1984).

Michael Burgoon (dalam Wiryanto, 2005) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang

Kedua definisi komunikasi kelompok di atas mempunyai kesamaan, yakni adanya komunikasi tatap muka, peserta komunikasi lebih dari dua orang, dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut shaw kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain ,memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain ,berinteraksi untuk beberapa tujuan ,mengambil peranan terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka.

1. Variabel Kunci Kelompok Kecil

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi kelompok kecil, diantaranya adalah variable yang berhubungan dengan input kelompok dan proses transformasi kelompok. Beberapa diantara faktor kunci tersebut akan dibicarakan pada bagian berikut ini :

a) Peranan Berdasarkan Fungsi

Para peneliti kelompok yang dinamis mengidentifikasi dua peranan utama dari anggota kelompok yaitu peranan tugas dan peranan untuk pemeliharaan. Peranan tugas berhubungan dengan penyelesaian tujuan yang segera dari kelompok, seperti membuat keputusan, meyelesaikan masalah atau merencanakan suatu proyek. Pemeliharaan berhubungan dengan perasaan anggota kelompok. Kelompok mungkin gagal memperhitungkan kebutuhan sosio- emosional yang sangat halus yang dapat mempersulit interaksi dalam kelompok.

b) Tingkah Laku Tugas

- a. Mengambil inisiatif, seperti menentukan apakah masalah yang akan dibahas, menentukan aturan dalam komunikasi kelompok dan mengembangkan ide.

- b. Memberikan dan mencari informasi misalnya bertanya atau memberikan pendapat
- c. Mencari dan memberikan pendapat seperti bertanya dan memberikan pendapat.
- d. Mengolaborasi dan menjelaskan, seperti memberikan informasi tambahan tentang saran dan ide tertentu.
- e. Orientasi dan ringkasan seperti meninjau kembali pokok-pokok penting dalam usaha memberikan pengarahan/bimbingan dalam diskusi.

c) Tingkah Laku Pemeliharaan

- a. Mengharmoniskan kelompok seperti menyelesaikan perbedaan dan mengurangi ketegangan komunikasi kelompok, kadang-kadang dengan membuat humor.
- b. Mencari jalan tengah, seperti menawarkan jalan tengah pada isu atau perubahan posisi.
- c. Memberikan sokongan dan semangat seperti

mengahargai, setuju, menerim kontribus yang lain.

d. Menjaga lalu lintas komunikasi seperti, mempermudah interaksi diantara anggota.

e. Menentukan standart dan tes seperti pengecekan kemajuan kelompok, perasaan orang, norma kelompok, kesukaran menilai jalannya komunikasi kelompok

d) Kepemimpinan

Yang erat hubungannya dengan peranan yang bersifat fungsi dalam kelompok adalah konsep kepemimpinan. Kita biasa percaya bahwa pemimpin yang baik mempunyai sifat-sifat tertentu, seperti bertanggung jawab, mempunyai kemampuan yang lebih, mempunyai status yang tinggi, jujur dan percaya pada diri sendiri. Pemimpin mempermudah interaksi kelompok dan menggerakkan anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok.

1. Pengertian Produktivitas

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, dikatakan tidak atau kurang sukses.

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat

dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas,dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan Tingkat masukan sumber daya tertentu (Blecher, 1987 :3).

Produktivitas sering dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan sebelumnya.Apabila lebih banyak keluaran dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, atau masukan lebih sedikit dapat dipergunakan untuk mendapatkan keluaran yang sama, produktivitas diperbaiki.Sebagai konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang berharga tentang seberapa baik sumber daya dipergunakan dalam Masyarakat. Hal ini berarti lebih sedikit masukan diperlukan untuk menghasilkan keluaran.Lebih sedikit pemborosan dan lebih baik konservasi sumber daya. (Wibowo :2009)

Produktivitas sering diukur dalam bentuk masukan dan keluaran ekonomi.Akan tetapi, masukan dan keluaran sumber daya manusia dan sosial juga merupakan factor penting.Jika perilaku organisasi lebih baik, dapat memperbaiki kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan hasil sumber daya manusia.Produktivitas suatu kegiatan dikatakan meningkat apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai produk sampingan atau by product.Misalnya penataan ruang pemukiman, disamping dapat menambah jumlah rumah yang dapat dibangun, tersedia fasilitas sosial yang memungkinkan warga perumahan melakukan interaksi sosial sehingga terjadi hasil sosial yang lebih baik. (Wibowo : 2009)

Pendapat lain mengemukakan bahwa suatu organisasi dikatakan produktif apabila mencapai tujuannya dan hal itu terjadi dengan mengubah

masukan menjadi keluaran dengan biaya terendah. Produktivitas merupakan ukuran kinerja, termasuk efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkenaan dengan pencapaian tujuan. Sementara itu, efisiensi adalah rasio keluaran yang efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, sebuah rumah sakit dikatakan efektif apabila dapat melakukannya dengan biaya lebih rendah. (Wibowo : 2009)

Jika manajer rumah sakit memperoleh keluaran lebih tinggi dari stafnya yang ada dengan mengurangi jumlah rata rata hari seorang pasien terikat di tempat tidur atau dengan mengurangi jumlah rata rata hari seorang pasien terikat ditempat tidur atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf pasien per hari, dapat dikatakan bahwa rumah sakit telah mendapatkan keuntungan efisiensi produktif. perusahaan bisnis dikatakan efektif jika mencapai tujuan penjualan dan pangsa pasar, tetapi produktivitas juga tergantung pada mencapai tujuan tersebut secara efisien. Ukuran efisiensi organisasi adalah return on investment, keuntungan per rupiah dari penjualan, dan hasil produksi per jam dari pekerja. Deskripsi lain tentang produktivitas adalah sebagai rasio keluaran barang dan jasa dibagi masukan atau sumber daya yang dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa tersebut. Seperti rasio lainnya dapat diperbaiki dengan meningkatkan keluaran, menurunkan masukan atau keduanya. (Wibowo : 2009)

Vincent Ohmchanu dan Joel Ross menyatakan bahwa perbaikan harus difokuskan pada teknologi dan peralatan kapital untuk menekan masukan biaya tenaga kerja sambil menggunakan Teknik engineering industry untuk meperbaiki saluran. Observasi menunjukkan bahwa kedua

pendekatan tersebut masih cocok,tetapi kecenderungan saat ini diarahkan pada penggunaan yang lebih baik dari potensi yang tersedia melalui sumber daya manusia.Dalam semua Tindakan dan Teknik untuk memperbaiki produktivitas tergantung pada manjemen perilaku organisasi.Akhirnya, sampai pada premis dasar bahwa interaksi antara pemimpin dan pengikut merupakan factor penting dalam efektivitas organisasi. (Wibowo : 2009)

Pakar lain mendeskripsikan bahwa produktivitas merupakan ukuran tentang seberapa baik suatu system operasi berfungsi dan indicator efisiensi dan daya saing dari suatu Perusahaan atau departemen. Produktivitas adalah rasio dari keluaran dan masukan, merupakan ukuran efisiensi manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi yang terbatas untuk menghasilkan barang dan jasa.Semakin besar nilai angka rasio semakin besar efisiensi. (Wibowo : 2009)

1. Tipe produktivitas

Terdapat dua tipe rasio produktivitas , yaitu total productivity dan partial productivity.Total productivity ratio menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua masukan. Partial productivity ratio menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori semua masukan.

Kantor bantuan hukum diatas menunjukkan partial productivity ratio, yang dinamakan labor productivity ratio atau output per work-hour ratio.Kebanyakan ukuran produktivitas yang dipakai ekonom dan kesekutif bisnis adalah labor productivity index karena tenaga kerja merupakan

komponen biaya terbesar.Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah diboroskan. (Wibowo : 2009)

Produktivitas juga dapat dilihat dari hubungan antara hasil dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaiakannya.Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, siste, tersebut semakin produktif.Produktivitas dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda; tetapi konsep dasarnya selalu menghubungkan hubungan antara kuantitas dengan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dan jumlah sumber daya manusia yang dipergunakan untuk menghasilkan.Ukuran produktivitas parsial diperoleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan Tunggal.Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan bahan, keluaran dibagi modal, atau keluaran dibagi energi.Ukuran produktivitas parsial berguna, tetapi mempunyai keterbatasan , yaitu satu ukuran parsial dapat diperbaiki atas beban lainnya.Hal ini dikatakan sebagai pengaruh substitusi.Pembangunan peralatan yang menghemat tenaga kerja, sebagai hasilnya adalah meningkatnya produktivitas tenaga kerja, tetapi produktivitas kapitalnya akan turun.Indikator efektifitas organisasi dalam membawakan produktifitas adalah ukuran produktifitas total.Produktifitas total didefinisikan sebagai total keluaran dibagi dengan jumlah semua masukan.Namun, tidak terdapat ukuran produktifitas Tunggal atau satu satuan ukuran yang cocok untuk organisasi yang besar dan kompleks. (Wibowo

Tabel Penelitian Sebelumnya

| No | Penulis | Judul | Tahun | Hasil |
|----|---------------------|--|-------|--|
| 1 | Rifai,M | Hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen pada universitas dalam pesantren di jawa timur | 2009 | Kepemimpinan memiliki hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung yang positif dan signifikan dengan budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen |
| 2 | Wulan Fibriningtyas | Pelaksanaan & Manfaat Program Management Trainee | 2017 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) Tujuan perusahaan mengadakan program MT yaitu untuk memperoleh calon karyawan atau pemimpin yang berkualitas. (b) Jenis Management Trainee pada kedua Bank tersebut sama yaitu jenis MTP (Management Trainee Program) yang merupakan suatu program pengembangan karyawan bagi para lulusan baru untuk dipersiapkan menduduki posisi managerial. |

| | | | | |
|---|------------------|--|------|--|
| 3 | Wandi Nur Ikhsan | Pengembangan Program Management Trainee (Studi kasus pada PT Perusahaan Consumer Goods Di jakarta) | 2019 | Dari hasil yang ada diketahui secara keseluruhan evaluasi yang dilakukan kurang memuaskan yang terlihat dari hasil penilaian keseluruhan BOD |
|---|------------------|--|------|--|

Hipotesis

