

**GAYA KEPEMIMPINAN SEKRETARIS PERUSAHAAN
DI PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**



TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan Diploma Tiga (D.III)

RIFA NURUL ALNISFA SYUGI

NIM : 22110459

**Jurusan Manajemen Administrasi
Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Sarana Informatika
Bandung
2014**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Dimana tugas akhir ini penulis sajikan dalam bentuk buku yang sederhana. Adapun judul tugas akhir, yang penulis ambil, sebagai berikut: **Gaya Kepemimpinan Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).**

Tujuan penulisan tugas akhir ini dibuat sebagai salah satu syarat kelulusan program Diploma Tiga (D.III) ASM BSI. Sebagai bahan penulisan diambil berdasarkan hasil penelitian (eksperimen), observasi dan beberapa sumber literatur yang mendukung penulisan ini. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak, maka penulisan tugas akhir ini tidak akan lancar. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M Ahman Sya, selaku Rektor Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Sarana Informatika.
2. Ibu Heni Rohaeni, S.Sos, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Administrasi Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Sarana Informatika dan Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
3. Ibu Veronika Listi Ferdini, S.S, H.Mum. selaku Asisten Dosen Pembimbing Tugas Akhir.

4. Ibu Endang Yuliaty, selaku Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
5. Ibu Elly Darsiah, selaku Kepala Bagian Sekretariat Direksi PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
6. Bapak/ibu dosen Manajemen Administrasi ASM BSI yang telah memberikan penulis dengan semua bahan yang diperlukan.
7. Sebuah terima kasih ditujukan kepada keluarga penulis, terutama kedua orang tua, saudara-saudara yang telah sangat membantu dalam mendorong, menyarankan penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Sahabat yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Sebuah terima kasih ditujukan kepada teman-teman 22.6A.16 atas waktunya saat kita bersama-sama.

Serta semua pihak yang terlalu banyak untuk disebut satu persatu sehingga terwujudnya penulisan ini. Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh sekali dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang.

Akhir kata semoga tugas akhir ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Bandung, 22 Juni 2014

Penulis

Rifa Nurul Alnisfa Syugi

ABSTRAK

Rifa Nurul Alnisfa Syugi (22110459), Gaya Kepemimpinan Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kepribadian seorang pemimpin, setiap pemimpin perlu memiliki aspek kepribadian yang dapat menunjukkan usaha dalam mewujudkan hubungan yang efektif dengan anggotanya. Dalam suatu organisasi pasti punya seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dan mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk mengikuti cara berfikir seorang pemimpin. Dalam segala situasi pemimpin juga memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong, sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan, dan seorang yang dianggap mampu untuk melakukan segala tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Maka seorang pemimpin harus memiliki cara atau kebiasaan yang mampu mengarahkan anggotanya dalam memimpin sebuah organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Pengumpulan data dilakukan melalui panduan wawancara yang diajukan kepada ibu Endang Yuliawaty selaku Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan dan lima karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) khususnya di bagian Divisi Sekretaris Perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), yaitu menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil wawancara dengan karyawan PT Industri telekomunikasi Indonesia (Persero) khususnya pada Divisi Sekretaris Perusahaan tiga dari lima karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan mau menjadi pendengar yang aktif terhadap karyawannya. Dalam mengambil keputusan, pemimpin membagi permasalahan dengan karyawannya dalam sebuah diskusi dan bersama-sama mengevaluasi alternatif-alternatif untuk mencapai persetujuan (mufakat) pada sebuah solusi, dan pimpinan bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan

DAFTAR ISI

| | |
|---|---------------|
| Lembar Judul Tugas Akhir | i |
| Kata Pengantar | ii |
| Abstrak | iv |
| Daftar Isi | v |
| Daftar Gambar | vi |
| Daftar Tabel | vii |
| Daftar Lampiran | viii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 2 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat | 3 |
| 1.4. Metode Pengumpulan Data | 3 |
| 1.5. Ruang Lingkup | 4 |
| 1.6. Sistematika Penulisan | 4 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 6 |
| 2.1. Gaya Kepemimpinan | 6 |
| 2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan | 6 |
| 2.1.2. Gaya Kepemimpinan Menurut Para Ahli | 7 |
| 2.1.3. Tipe Kepemimpinan | 11 |
| 2.1.4. Jenis Kepemimpinan | 14 |
| 2.2. Teori Kepemimpinan | 16 |
| 2.2.1. Pengertian dan Kelompok Teori Kepemimpinan | 16 |
| 2.2.2. Perilaku Kepemimpinan | 21 |
| 2.2.3. Kepemimpinan yang Efektif | 23 |
| 2.2.4. Kaitan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja | 26 |
| BAB III PEMBAHASAN | 27 |
| 3.1. Tinjauan Umum PT Inti (Persero) | 27 |
| 3.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT Inti (Persero) | 27 |
| 3.1.2. Struktur dan Tata Kerja Organisasi | 29 |
| 3.1.3. Kegiatan Usaha | 33 |
| 3.2. Hasil Penelitian | 34 |
| 3.2.1. Gaya Kepemimpinan Sekper | 34 |
| BAB IV PENUTUP | 53 |
| 4.1. Kesimpulan | 53 |
| 4.2. Saran | 54 |
| DAFTAR PUSTAKA | 55 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 56 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar III.1 Struktur Organisasi | 29 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel II.1 Perbandingan Tipe Kepemimpinan | 14 |
| Tabel III.1 Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Sederhana dan Rumit | 41 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| A1. Surat Keterangan Riset | 57 |
| B1. Panduan Wawancara dengan Ka.Div Sekper | 58 |
| B1. Panduan Wawancara dengan karyawan lainnya | 60 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kepribadian seorang pemimpin, setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjukkan usaha dalam mewujudkan hubungan yang efektif dengan anggotanya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan pasti punya seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dan mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk mengikuti cara berfikir seorang pemimpin. Dalam segala situasi pemimpin juga memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong, sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan.

Setiap anggota organisasi mengharapkan pemimpin yang mempunyai karakteristik seperti kejujuran, berorientasi ke depan, kompeten, dan membangkitkan semangat anggotanya. Seorang pemimpin juga menjadi teladan bagi anggotanya dan tidak bersikap semuanya demi kepentingan pribadi. Bawasannya seorang pemimpin adalah orang yang dianggap mampu untuk melakukan segala tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Maka seorang pemimpin harus memiliki cara atau kebiasaan yang mampu mengarahkan anggotanya dalam memimpin sebuah organisasi.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki perbedaan satu dengan yang lainnya. Gaya kepemimpinan ini banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku anggotanya. Gaya kepemimpinan secara umum

yang kita kenal adalah gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang memanfaatkan kekuasaannya terhadap bawahannya dan diktatoris terhadap bawahannya. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis itu memberikan wewenang kepada bawahannya pada saat pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai atau anggotanya pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas seorang pemimpin adalah mendorong anggotanya supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Berdasarkan uraian masalah diatas penulis tertarik untuk mengambil judul **“Gaya Kepemimpinan Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka perumusan masalah yaitu:

1. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?

1.3. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah sebagai syarat kelulusan Program Diploma Tiga (D.III) Jurusan Manajemen Administrasi Bina Sarana Informatika

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia secara lebih baik.

3. Bagi pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan.

1.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data, metode pengumpulan data yang digunakan untuk penulisan Tugas Akhir ini, yaitu:

1. Observasi

Penulis datang langsung ke PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) di jalan Moc.Toha No. 77 Bandung pada Divisi Sekretaris Perusahaan.

2. Wawancara

Metode pengumpulan data yang dilakukan penulis yaitu mengajukan pertanyaan dengan cara tatap muka langsung dengan seorang informan menggunakan alat yang dinamakan

panduan wawancara (*interview guide*) kepada karyawan khususnya pada Divisi Sekretaris Perusahaan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

3. Dokumentasi

Penulis mendapatkan data penunjang kelengkapan informasi yang diperoleh dengan cara membaca buku, jurnal, internet dan sumber lainnya yang bersifat teoritis.

1.5. Ruang Lingkup

Dalam penulisan Tugas Akhir ini penulis membatasi ruang lingkup permasalahan. Penulis hanya membahas Gaya Kepemimpinan Sekretaris Perusahaan dalam melakukan kegiatan dan pelaksanaan tugas sehari-hari di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) periode April sampai dengan Juni 2014.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan uraian tentang susunan dari penulisan Tugas Akhir yang dibuat secara teratur dan terperinci, sehingga dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Adapun sistematika penulisan penelitian ini, adalah:

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, metode pengumpulan data, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas tentang pengertian gaya kepemimpinan, beberapa gaya kepemimpinan menurut para ahli, tipe, jenis, pengertian dan kelompok teori kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif serta kaitan gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Bab III PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang tinjauan umum perusahaan yaitu sejarah dan perkembangan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), struktur dan tata kerja pada Divisi Sekretaris Perusahaan, kegiatan usaha, dan hasil penelitian.

Bab IV PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari Bab I sampai dengan Bab III serta saran yang bersifat membangun untuk kepentingan perusahaan maupun untuk kepentingan umum.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Gaya Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Bagian ini akan membicarakan tentang definisi gaya kepemimpinan menurut para ahli. Gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin, dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara

kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya.

Menurut Thoha (2012:49), gaya kepemimpinan adalah “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Menurut Rivai dan Mulyadi (2010:42), gaya kepemimpinan adalah “Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Menurut Ermaya dalam Pasolong (2013:37), menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Pasolong (2013:37), gaya kepemimpinan adalah:

“Pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu”.

Sedangkan menurut Stoner dalam Pasolong (2013:37) gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah:

“Berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka”.

Dari pendapat diatas, menurut Pasolong (2013:37), gaya kepemimpinan adalah “Suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif”.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Untuk menentukan gaya kepemimpinan dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu diri pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh. Dan disini akan kita bahas mengenai gaya kepemimpinan menurut para ahli antara lain:

1. Gaya kepemimpinan menurut Lippit & White dalam Pasolong (2013:46), sebagai berikut:
 - a. Gaya Kepemimpinan Otoriter, yaitu pemimpin otoriter biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan.
 - b. Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.

- c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*), yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan menurut House dalam Suwatno (2013:158), sebagai berikut:
- a. Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
 - b. Kepemimpinan yang Mendukung, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
 - c. Kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
 - d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.
3. Gaya kepemimpinan tiga dimensi menurut Reddin dalam Pasolong (2013:43), Reddin menggambarkan efektivitas kepemimpinan dalam tiga hal pokok (tiga kotak), oleh sebab itu pendekatannya disebut model tiga dimensi. kotak yang ditengah merupakan dasar pemimpin seperti halnya penemuan Ohio. Gaya efektif berada di kotak atas terdiri atas empat gaya sebagai berikut:
- a. Gaya eksekutif, yaitu pemimpin banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Pemimpin yang memakai gaya ini disebut

motivator yang baik, mau dan mampu menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan karakteristik individu, mau menggunakan kerja tim dalam manajemen.

- b. Gaya pecinta pengembangan, yaitu pemimpin memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja dan minimal terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam birokrasi dan sangat memperhatikan pengembangan individu.
 - c. Gaya otokratis yang baik hati, yaitu pemimpin memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat yang diinginkan dan cara mencapainya tanpa menyebabkan keengganan pihak bawahannya.
 - d. Gaya birokrat, yaitu pemimpin memberikan yang maksimal pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik kepada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaannya secara teliti. Sedangkan gaya yang tidak efektif berada pada kotak bawah terdiri atas empat gaya, yaitu pencinta kompromi, missionari, otokrat, dan lari dari tugas.
4. Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:170), sebagai berikut:
- a. Gaya kepemimpinan otoriter, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Gaya kepemimpinan partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Gaya kepemimpinan delegatif, adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahannya dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Gaya kepemimpinan kharismatik, adalah gaya kepemimpinan ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar.
- e. Gaya kepemimpinan demokratik, adalah menitik beratkan pada bimbingan yang efisien pada para anggotanya. Koordinasi pekerja terjalin dengan baik dengan semua ini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratik menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing pada saat-saat kondisi yang tepat.

2.1.3. Tipe Kepemimpinan

Sangatlah sulit untuk merumuskan daftar tipe pribadi secara detail yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam setiap organisasi, serta lingkungan kerja. Sulit pula untuk diilustrasikan suatu penjumlahan dan jalan utama (*master trails*) seorang pemimpin yang berlaku untuk segala kondisi.

Menurut G.R. Terry dalam Suwatno (2013:156), mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik

diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikan. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak usah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Berbeda dengan tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh G.R. Terry. Robert Blake & Jane S. Mouton dalam Siswanto (2012:159), membagi lima tipe kepemimpinan antara lain:

1. Tandus (*impoverished*), yaitu pemakaian usaha semimumum mungkin untuk menyelesaikan suatu pekerjaan guna mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
2. Perkumpulan (*country club*), yaitu menumpahkan perhatian kepada bawahan untuk memuaskan hubungan, suasana organisasi yang bersahabat, dan menggairahkan tempat kerja.

3. Tugas (*task*), yaitu efisiensi dalam hasil pekerjaan yang diperoleh dari kondisi kerja yang tersusun dengan mengurangi campur tangan elemen manusia sampai pada tingkat minimum.
4. Jalan tengah (*middle of road*), yaitu kecakapan organisasi yang memadai dalam usaha dan memungkinkan membuat keseimbangan di antara kerja yang dilakukan sambil memperhatikan semangat bawahan pada tingkat memuaskan.
5. Tim (*team*), yaitu penampungan kerja yang diperoleh dari persetujuan (*committed*) bawahan, yang saling bergantung pada pegangan umum (*common stake*) yang sesuai dengan tujuan organisasi yang menjurus pada hubungan keyakinan dan penghargaan.

Perbandingan kedua tipe kepemimpinan tersebut disajikan pada tabel II.1 berikut ini:

Tabel II.1
Perbandingan Tipe kepemimpinan

| Tipe Kepemimpinan Menurut G.R. Terry | Tipe Kepemimpinan Menurut Blake dan Mouton |
|---|--|
| 1. Kepemimpinan Pribadi (<i>Personal Leadership</i>) 2. Kepemimpinan Non-Pribadi (<i>Non-Personal Leadership</i>) 3. Kepemimpinan Otoriter (<i>Authoritarian Leadership</i>) 4. Kepemimpinan Kebapakan (<i>Paternal Leadership</i>) 5. Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>) 6. Kepemimpinan Bakat (<i>Indigenous Leadership</i>) | 1. Tandus (<i>impoverished</i>) 2. Perkumpulan (<i>country club</i>) 3. Tugas (<i>task</i>) 4. Jalan tengah (<i>middle of road</i>) 5. Tim (<i>team</i>) |

Sumber: Siswanto (2012:160)

2.1.4. Jenis Kepemimpinan

Berbagai macam jenis kepemimpinan menurut Suwatno (2013:157),

yaitu:

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang sombolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasi suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari ketrampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Jack Welch, seorang pemimpin perusahaan yang sangat dihormati dari *General Electric* dalam Pohan (2010:46), mengungkapkan prinsip-prinsip fundamental yang harus dimiliki oleh seorang *leader*, yaitu:

“Selalu terbuka terhadap apa pun dan siapa pun, tempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, atmosfer kerja yang informal merupakan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, legitimasikan rasa percaya diri anda (ujian rasa percaya diri yang sebenarnya adalah keberanian untuk terbuka kepada orang lain), Perayaan atas sebuah kesuksesan dapat memberi energi pada organisasi, jangan pernah meremehkan orang lain, pahami nilai nyata yang perlu ditambahkan dalam perusahaan dan tempatkanlah orang-orang anda di sana, yang terakhir idealnya seorang pemimpin bisa mengetahui kapan harus mencampuri urusan orang lain dan kapan harus mengabaikannya”.

2.2. Teori Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian dan Kelompok Teori Kepemimpinan

Berbagai jenis teori atau pendekatan yang muncul untuk mengetahui fenomena kepemimpinan. Teori-teori tersebut berbeda dari sudut pandang dan perspektifnya dalam mengamati kepemimpinan. Jika kita memandang seorang pemimpin berdasarkan karakteristik sifat-sifat yang dimilikinya, maka kita cenderung menggunakan pendekatan teori sifat (*thrait theory*). Jika kita memandang seorang pemimpin berdasarkan perilaku-perilaku yang dimunculkan, maka kita lebih cenderung melihat fenomena kepemimpinan dari pendekatan teori perilaku, dan seterusnya.

Pengertian teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono dalam Pasolong (2013:84), adalah “Penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin beserta konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menampilkan latar belakang historis kemunculan pemimpin dan kepemimpinan”.

Sedangkan teori lahirnya kepemimpinan menurut Siagian & Anoraga dalam Pasolong (2013:85), terbagi tiga yaitu:

1. Teori genetik menjelaskan bahwa pimpinan tidak dibangun, tetapi seseorang akan menjadi pemimpin karena bakat yang dimiliki luar biasa, atau dengan kata lain seorang menjadi pemimpin karena memang ditakdirkan menjadi pemimpin.
2. Teori sosial menjelaskan bahwa pemimpin harus dibangun atau dibentuk, tidak begitu saja muncul atau ditakdirkan. Jadi seorang menjadi pemimpin karena melalui proses pendidikan dan pelatihan yang cukup mendukung.
3. Teori Ekologis menjelaskan bahwa merupakan gabungan dari teori genetik dan teori sosial. Teori berasumsi bahwa seseorang sukses menjadi pemimpin, jika sejak lahir mempunyai bakat-bakat kepemimpinan, kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta disesuaikan dengan lingkungan.

Kelompok Teori lainnya yang menyebutkan bahwa teori kepemimpinan terdiri atas teori kepemimpinan klasik dalam Usman (2011:285) dan teori kepemimpinan modern dalam Pasolong (2013:88), sebagai berikut:

1. Teori kepemimpinan klasik
 - a. Gaya kepemimpinan model taylor (1911)

Taylor sebagai seorang ahli teknik mesin sekaligus Bapak Manajemen Ilmiah menemukan gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan yaitu:

- 1) Cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja ialah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, akibatnya manusia dianggap sebagai mesin.
- 2) Manusia untuk manajemen, bukan manajemen untuk manusia
- 3) Fungsi pemimpin menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan.

4) Fokus pemimpin adalah pada kebutuhan organisasi.

b. Gaya kepemimpinan model mayo (1920)

Gaya kepemimpinan model mayo sangat terkenal dengan gerakan hubungan manusiawi yang merupakan reaksi dan revisi dari gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya, banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau balau karna hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan dan keluarga. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin yaitu:

- 1) Selain mencari teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik.
- 2) Pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja.
- 3) Fungsi pemimpin adalah mempermudah pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

c. Studi iowa (1930)

Penelitian kepemimpinan mula-mula dilakukan oleh Lippit & White pada tahun 1930 dibawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian-penelitian berikutnya. Dalam penelitian Lewin, et al pada tahun 1981 meneliti tiga klub anak-anak berumur 10 tahun. Setiap klub diminta memainkan peran tiga gaya kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis dan *laize faire* (gaya bebas). Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu mengarahkan, dan tidak memberikan kesempatan bertanyaapalagi membantah. Bawahan harus patuh pada atasan tanpa membantah. Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi menghargai pendapat orang, siap berbeda, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik. Pemimpin *laize faire* memberikan

kebebasan mutlak pada kelompok. Penelitian menemukan bahwa 19 anak dari 20 anak sangat suka kepada kepemimpinan demokratis dan hanya 1 orang anak sangat senang dengan gaya kepemimpinan otoriter mungkin karena kebetulan anak tersebut anak seorang militer.

d. Studi ohio (1945)

Biro penelitian bisnis Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penelitian dibidang kepemimpinan. Suatu tim penelitian interdisiplin sebagai psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan angket yang disebut angket yang disebut angket deskripsi perilaku pemimpin (*the Leader Behavior Description Questionnaire*) atau terkenal dengan singkatan LBDQ. Angket ini untuk mendapatkan data kepemimpinan dalam berbagai unit kerja (Stogdill & Coons, 1957). Tim penelitian merumuskan kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seseorang yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu yang terdiri atas dua dimensi, yaitu struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) menunjukkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada pencapaian tugas dan perhatian (*consideration*) menunjukkan perilaku pemimpin pada hubungan manusiawi kepada bawahannya.

e. Studi michigan (1947)

Pusat riset survei Universitas Michigan untuk mengadakan penelitian yang bertujuan untuk meneliti prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pada seksi produksi lebih menyukai:

- 1) Menerima pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibandingkan yang terlalu ketat.
- 2) Sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka.

3) Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat.

4) Berorientasi pada pekerja dari pada produksi.

2. Teori kepemimpinan modern

- a. Teori sifat (*Traits theory*), berasumsi bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin.
- b. Teori kelompok, beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
- c. Teori situasional atau kontingensi, teori ini berasumsi bahwa kinerja suatu kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan kesesuaian antara situasi (*situasional favorableness*).
- d. Teori jalan kecil-tujuan (*Path-goal theory*) versi House (1974), teori ini berasumsi bahwa dengan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja para pengikutnya.
- e. Teori perilaku (*Behavior theory*), teori ini dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya.
- f. Teori kharismatik, pada dasarnya karisma berasal dari yunani yang berarti “karunia dari Ilahi” (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mujizat atau memprediksi peristiwa di masa mendatang.

2.2.2. Prilaku Kepemimpinan

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan menurut Suwatno (2013:154), Sebagai berikut:

1. Pendekatan prilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melakukan dua fungsi utama:
 - a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah. Hal ini menyangkut dengan pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat.
 - b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok perjalanan lebih lancar.
2. Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi pegawai (*employee-oriented*). Pimpinan berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diingikannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan pegawai. Pemimpin berorientasi pegawai mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana

persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin menurut Ndraha dalam Pasolong (2013:73), yaitu “Kondisi yang datang dari luar lingkungan dan kepentingan yang disadari (dari dalam) oleh yang bersangkutan”.

Selain itu juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian seorang pemimpin yang dinyatakan dalam gaya kepemimpinan menurut Sukmadi (2012:106), yaitu:

1. Jenis kelamin, maksudnya Pria dan wanita umumnya memiliki sifat mendasar yang berbeda. Sebagai contoh wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut, sebaliknya pria lebih menggunakan kemampuan berfikir dan bertindak keras.
2. Usia, maksudnya Secara umum orang yang berusia muda cenderung memiliki sifat yang dinamis dan idealis. Sebaliknya, semakin bertambah usia seseorang, cenderung pula mengurangi kemampuannya berfikir dan bekerja lebih keras. Tentunya hal ini tidak selalu berlaku pada setiap orang.
3. Fisik, mental, dan pikiran, maksudnya setiap manusia merupakan makhluk ciptaan tuhan yang unik artinya tidak ada satupun manusia yang memiliki keberadaan yang sama satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini terlihat dari fisik (tubuh), mental dan pikirannya yang akhirnya mempengaruhi kepribadiannya.
4. Pendidikan, maksudnya salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, umumnya akan semakin menambah wawasan dan kemampuannya.

5. Kematangan, maksudnya proses waktu cenderung akan membentuk kematangan atau kedewasaan seseorang. Semakin ia belajar akan kesalahan-kesalahan dan berusaha untuk memperbaikinya, semakin ia bertambah dewasa untuk mengerti banyak hal.
6. Latar belakang kehidupan, maksudnya kehidupan manusia dimulai dan diakhiri dengan latar belakang yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh latar belakang budaya, nilai dan norma berbeda, yang pada intinya dapat bersumber dari keluarga, kerabat, teman dan masyarakat secara umum.

2.2.3. Kepemimpinan yang Efektif

Agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik, maka dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Untuk menjadi efektif dalam melakukan setiap kegiatan maka seorang pemimpin harus memiliki perencanaan kegiatan yang matang. Pemimpin yang efektif menurut Made Pidarat dalam Suwatno (2013:155), ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performa tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen maka tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kepemimpinan yang berorientasi tugas, ialah kepemimpinan hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak memperdulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan.
2. Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia, ialah kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini

berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi, oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia.

Ciri tim efektif dan membangun tim yang dijelaskan oleh Hughes, Ginnett, dan Curphy (2012:375), yaitu:

“Tim yang efektif memiliki misi yang jelas dan standar kinerja tinggi. Pemimpin dari tim yang sukses sering memanfaatkan persediaan peralatan, fasilitas pelatihan, serta peluang dan sumber daya yang tersedia di luar untuk membantu tim. Pemimpin yang efektif menghabiskan cukup banyak waktu untuk menilai keterampilan teknis yang dimiliki anggota tim. Pemimpin yang baik akan berusaha mengamankan sumber daya dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk menjadi tim yang efektif. Selain itu pemimpin yang efektif akan menghabiskan waktu untuk merencanakan dan mendayagunakan sumber daya yang ada secara optimal. Ciri tim yang efektif ini memberikan ide bagi pemimpin tentang cara agar mereka dapat meningkatkan efektivitas kerja unit atau tim mereka”.

Berikut ini adalah kumpulan saran dari beberapa sumber untuk menciptakan sebuah tim kerja yang efektif dalam Pohan (2010:88), sebagai berikut:

1. Kenali tingkat keahlian karyawan sehingga seorang pimpinan dapat mengembangkan dan memelihara karyawannya.
2. Pastikan jika setiap orang tahu mengapa mereka berada di dalam tim.
3. Pastikan jika setiap orang mempertimbangkan informasi, pengetahuan, dan keahlian yang mereka bawa ke dalam tim.
4. Bekerja dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, katakan, delegasikan, dan fasilitasi.
5. Hindari akumulasi persepsi buruk dengan keterbukaan, penghargaan dan ketidaksetujuan.

6. Berterimakasihlah kepada mereka yang tidak setuju dengan kebijakan anda dan tanyakan kepada yang lain tentang bagaimana perasaan mereka atas apa yang berlaku di dalam tim.
7. Ketika ada anggota tim yang bersifat spesialis, bantulah mereka untuk menjadi generalis dengan mengembangkan keahlian mereka yang lain.
8. Dorong dan dukunglah visi kelompok.
9. Carilah umpan balik dari dalam dan luar agar tim menjadi lebih baik, berkomitmenlah untuk terus melakukan *continuous improvement*, bertanggung jawablah baik secara individu maupun kolektif, dan pastikan bahwa orang lain dapat bekerja sama dengan anda.

2.2.2. Kaitan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Kaitan gaya kepemimpinan dengan kinerja dalam suatu organisasi dapat dijelaskan dari hasil riset gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Agusman dalam Pasolong (2013:69), “Melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. Hasil penelitian menunjukan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersamaan memiliki hubungan yang sangat kuat dan juga saling mempengaruhi terhadap kinerja”.
2. Menurut Gasspersz dalam Pasolong (2013:224), “Pemimpin strategis dalam sektor publik modern dapat memberdayakan manajer dan pegawai mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik. Dan kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan suatu organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki demi mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan”.
3. Malcolm Baldrige dalam Simanjuntak (2011:231), menjelaskan “Kinerja suatu perusahaan, organisasi, atau unit-unit organisasi sangat tergantung pada kualitas manajemen dalam memimpin dan mengelola sumber-sumber dan sarana organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, salah satu indikator keberhasilan

perusahaan atau organisasi adalah kinerja atau kualitas manajemennya, untuk mengukur kinerja manajemen tersebut Malcolm Baldrige telah menetapkan tujuh kriteria yang pertama yaitu kepemimpinan, perencanaan strategik, pelayanan publik, analisis penerapan ilmu pengetahuan dalam manajemen, pemberdayaan sumber daya manusia, proses manajemen dan hasil organisasi”.

BAB III

PEMBAHASAN

3.1. Tinjauan Umum Perusahaan

3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Sejarah berdirinya PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) terdiri dari beberapa tahap perkembangan yaitu pada tahun 1926 di jalan mocha toha 77 Bandung didirikan laboratorium Pos, Telepon dan Telegram (PTT). Kemudian pada tahun 1929 didirikan lagi laboratorium Radio dan Pusat Perlengkapan Radio di lokasi yang sama. Setelah tahun 1945-1960, laboratorium PTT ditingkatkan kedudukannya menjadi laboratorium komunikasi yang mencakup seluruh bidang yaitu telepon, telegram dan radio. Pada periode tahun 1961 jawatan telepon dan telegram diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Negara Pos (PN Pos) yang berdasarkan PP No.240 tahun 1961.

Di dalam Struktur Organisasi Postel bagian penelitian berada di bawah Direktorat Riset Perencanaan sedangkan bagian pembekalan dan kendaraan bermotor di bawah Direktorat perlengkapan kantor. Kemudian berdasarkan PP No.300 tahun 1965 PN. Postel dirubah menjadi PN. Telekomunikasi. Sebagai tindak lanjut dari keputusan bagian penelitian dan bagian perlengkapan yang sebelumnya merupakan bagian yang terpisah dalam struktur PN. Postel menjadi digabung dan diganti nama menjadi Lembaga Administrasi, Bagian Penelitian dan Bagian Produksi.

Pada tanggal 25 Mei 1966 PN. Telekomunikasi mengadakan kerjasama dengan SIEMENS AG yang pelaksanaannya direkomendasikan kepada LPP POSTEL. Untuk merealisasikan kerjasama tersebut pada tanggal 17 Februari 1968, LPP POSTEL diubah menjadi LPPI POSTEL. Sebagai upaya memenuhi kebutuhan perusahaan maka dibentuk bagian Pabrik Telepon yang bertugas memproduksi alat-alat komunikasi yang diresmikan oleh Menteri Ekuin Sri Sultan Hamengkubuwono IX pada tanggal 22 Juni 1968.

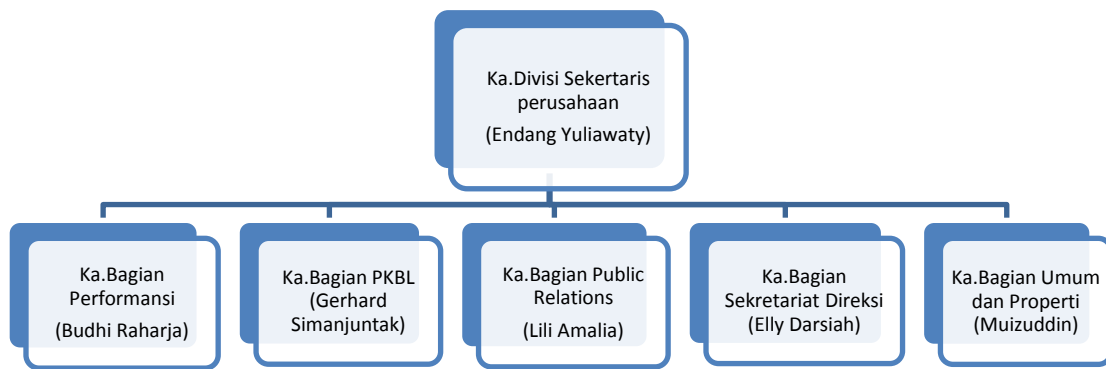
Pada tanggal 1-3 Oktober 1970 diadakan rapat kerja Pos dan Telekomunikasi di Jakarta yang menghasilkan keputusan bahwa LPPI Postel diberikan waktu empat tahun untuk mempersiapkan diri agar dapat berdiri sendiri dalam bidang keuangan, kepegawaian dan peralatan. Untuk merealisasikan hal tersebut maka dibentuklah Proyek Industri Telekomunikasi yang mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan hasil produksi dalam negeri berupa alat-alat Telekomunikasi, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan umum telekomunikasi maupun organisasi yang ada di Indonesia
2. Menghemat devisa bagi kebutuhan alat-alat atau perangkat telekomunikasi

3. Membuka lapangan kerja baru yang dapat menampung sejumlah tenaga kerja.

Berdasarkan PP RI No.34 tahun 1974 dan SK Menkeu RI No.1771 /MK/1974 tanggal 28 Desember 1974 maka proyek Industri Telekomunikasi Indonesia diubah status hukumnya menjadi PT INTI (Persero). Pada tanggal 16 Oktober 1989 PT INTI (Persero) diserahkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Pemeliharaan pengelolaan tersebut ditetapkan berdasarkan Keppres No.44 tahun 1989 mengenai BPIS. PT INTI (Persero) dalam menjalankan kegiatan usahanya menerapkan motto perusahaan yaitu “INTI – intinya teknologi telekomunikasi yang pelaksanaannya berdasarkan falsafah mencapai keberhasilan melalui peningkatan profesionalisme *improvement and teamwork*”. PT INTI (Persero) sendiri berpusat di Bandung dengan 658 orang karyawan tetap (posisi Maret 2013). Disamping itu PT INTI memiliki sumber daya memadai dan fasilitas produksi yang lengkap berupa pabrik sentral, Transmisi, Pabrikasi dan pabrik PCB dengan kapasitas yang cukup memadai untuk digunakan dalam memenuhi kebutuhan nasional.

3.1.2. Struktur dan Tata Kerja Organisasi



Sumber : Div. Sekper

Gambar III.1 Struktur Organisasi

Tata kerja Organisasi

1. Ka. Divisi Sekretaris Perusahaan tugas dan tanggung jawabnya:
 - a. Mendukung pelaksanaan tugas-tugas dan kegiatan Direksi.
 - b. Proses pelaporan dan administrasi perusahaan yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris.
 - c. Penyampaian laporan, menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham dan rapat-rapat lainnya serta proses administrasi yang memerlukan persetujuan pemegang saham.
 - d. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, menerima penugasan langsung dan melaporkan hasil atau perkembangan penyelesaian pekerjaan.
 - e. Mengkoordinasikan penyelesaian tugas perusahaan.

- f. Mendapatkan informasi, mengatur jadwal Direksi dan berkoordinasi untuk kepentingan perusahaan.
 - g. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Implementasi SAP.
2. Ka. Bagian Performansi tugas dan tanggung jawabnya:
- a. Berkoordinasi dengan seluruh unit di perusahaan terkait dengan data untuk menyelesaikan laporan manajemen dan penyelesaian laporan manajemen perusahaan.
 - b. Menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan, program kerja, anggaran biaya dan investasi (RKAP) unitnya.
 - c. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Implementasi SAP.
3. Ka. Bagian PKBL (Program Kemitraan dan Bina lingkungan) tugas dan tanggung jawabnya:
- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan dan mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Perencanaan dan Pengendalian PKBL dan Operasional PKBL.
 - b. Menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan, program kerja, anggaran biaya dan Investasi (RKAP) unitnya.
 - c. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Implementasi SAP.
4. Ka. Bagian *Public Relations* tugas dan tanggung jawabnya:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan *Public Relations*.
 - b. Mengelola dan memelihara opini publik guna meningkatkan *human relations* dan citra perusahaan.
 - c. Mengelola informasi yang terkait dengan pihak-pihak eksternal untuk kelancaran tugasnya, seperti informasi mengenai regulator, pelanggan, mitra usaha dan penyediaan barang atau jasa.
 - d. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Implementasi SAP.
5. Ka. Bagian Sekretariat Direksi tugas dan tanggung jawabnya:
- a. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan implementasi SAP.
 - b. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan Direksi.
 - c. Menyelenggarakan kegiatan di bidang kesekretariatan dalam lingkungan direksi serta pengadministrasiannya.
 - d. Melaksanakan tugas-tugas khusus atau tambahan yang diberikan oleh atasannya.
 - e. Menyusun dan mengumpulkan rencana kegiatan program kerja, anggaran biaya dan investasi bagian Sekretariat Direksi termasuk pengelolaan *cash* dan jurnal Direktorat Utama.
 - f. Membina dan mengembangkan kompetensi karyawan di bagian Sekretariat Direksi.
 - g. Pengelolaan operasional dan perencanaan kantor cabang.

6. Ka. Bagian Umum dan Properti tugas dan tanggung jawabnya:
- a. Merencanakan, menkoordinasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Umum dan Properti.
 - b. Merencanakan, menkoordinasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan pemeliharaan properti dan infrastruktur.
 - c. Merencanakan, menkoordinasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan manajemen properti.
 - d. Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan Implementasi SAP.

3.1.3. Kegiatan Usaha

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) sebuah usaha milik negara yang bergerak dalam bidang industri telekomunikasi. PT INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia) telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 39 tahun. Pelanggan utama INTI antara lain adalah "*THE BIG FOUR*" operator telekomunikasi di Indonesia: Telkom, Indosat, Telkomsel dan XL. Sejak berkembangnya tren konvergensi antara teknologi telekomunikasi dan teknologi informasi (IT), INTI telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang semula berbasis *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokum, integrasi, dan teknologi.

Selama dua tahun terakhir INTI menangani solusi dan layanan jaringan tetap maupun seluler serta mengembangkan produk-produk seperti IP PBX, NMS (*Network Management System*), SLIMS (*Subscriber Line Maintenance System*), NGN Server, VMS

(*Video Messaging System*), GPA (Perangkat Pemantau dan Pengontrol berbasis SNMP), *Interface Monitoring System* untuk jaringan CDMA, dan Sistem Deteksi dan Peringatan Bencana Alam (*Disaster Forecasting and Warning System*). Memasuki tahun 2013, PT INTI mulai mencari peluang-peluang bisnis dalam industri IT, termasuk kemungkinan untuk bergabung dalam usaha mewujudkan salah satu mimpi dan tantangan terbesar Indonesia saat ini, yaitu membuat Sistem Monitoring Pengendalian BBM. Ini adalah satu tantangan yang besar bagi INTI.

3.2. Hasil Penelitian

3.2.1. Gaya Kepemimpinan Sekper

Berikut adalah analisis penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan Sekper yang diterapkan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Sebenarnya menjadi pemimpin memang tidak mudah. Selain harus memiliki keahlian, seorang pemimpin juga diharapkan bisa membawa perusahaan pada tujuan utamanya, yaitu memberi nilai atau keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuan untuk meretensi dan memotivasi karyawan, mengendalikan perusahaan, serta mendelegasikan tugas kepada bawahannya. Pada beberapa perusahaan besar biasanya memiliki aturan dan kebudayaan perusahaan masing-masing.

Kualifikasi dan kemampuan yang harus dimiliki untuk menjadi pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), yaitu:

1. Pendidikan minimal S1 Jurusan Hukum, Akuntansi, Manajemen, dsb.
2. Memiliki sikap *leadership*
3. Kemampuan dalam manajemen strategis
4. Komunikasi yang baik
5. *Attitude*
6. Memiliki jiwa *entrepreneur*
7. *Networking*

Analisis penelitian gaya kepemimpinan Sekper dalam memimpin perusahaan. Hal ini didapat dari hasil wawancara dengan pimpinan Sekper PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), bahwa ciri-ciri pimpinan Sekper PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dalam memimpin perusahaan adalah:

1. Pimpinan Sekper memiliki kemampuan untuk menciptakan motivasi tinggi dan menyerap visi masa depan.
2. Antusiasme, pimpinan Sekper memiliki antusias, gairah atau pun semangat yang tinggi dalam setiap melakukan sebuah pekerjaan, hasil pekerjaan pada puncaknya harus memuaskan baik untuk diri sendiri, anggota tim dan bagi perusahaan yang menaunginya.
3. Memiliki komitmen jangka panjang, pimpinan Sekper memiliki komitmen yang besar atau berpegang teguh pada pendirinya dalam melakukan perkembangan dan kemajuan perusahaan yang ia pimpin.
4. Prinsip yang dipegang oleh pimpinan Sekper, yaitu pimpinan Sekper memiliki integritas yang tinggi, pimpinan Sekper memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahannya, dan pimpinan Sekper memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

5. Cara pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawannya, yaitu melalui dengan cara pemberian penugasan kepada bawahan serta memberikan pelatihan atau *knowledge sharing* terhadap bawahannya.
6. Cara pimpinan Sekper dalam menerapkan sistem kerja karyawannya, yaitu dengan cara memberikan pengarahan dalam melakukan setiap pekerjaan, serta memberikan *reward* kepada bawahan jika mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan mensosialisasikan proses bisnis kepada bawahan.
7. Tanggapan pimpinan Sekper dalam menerima masukan dari bawahan, yaitu yang pertama pimpinan Sekper akan mempelajari masukan tersebut, yang kedua akan dipertimbangkan, ketiga jika sesuai akan diimplementasikan dan bila tidak akan menjadi catatan.
8. Cara pimpinan Sekper dalam menentukan kebijakan pengambilan keputusan, yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:
 - a. Mengumpulkan data, informasi, dan dokumen terkait serta cerna masalah, maksudnya sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pimpinan mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah dari pada metode dan cara.
 - b. Identifikasi alternatif, maksudnya kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.
 - c. Tentukan prioritas, maksudnya memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan.

- d. Ambil langkah yang terbaik, maksudnya upaya pengambilan keputusan yang terbaik, serta berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Divisi Sekper PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), penulis berusaha mewawancarai karyawan yang menjadi bawahan Sekper. Disajikan dalam tabel III.1 sebagai berikut:

Tabel III.1
Hasil wawancara dengan karyawan yang menjadi bawahan Sekper

| No | Nama | Jabatan | Kesimpulan |
|----|--------------|-----------------------------------|--------------|
| 1 | Narasumber 1 | Ka.Bagian <i>Public Relations</i> | Partisipatif |
| 2 | Narasumber 2 | Ka.Bagian Performansi | Demokratis |
| 3 | Narasumber 3 | Ka.Bagian PKBL | Demokratis |
| 4 | Narasumber 4 | Ka.Bagian Umum dan Properti | Demokratis |
| 5 | Narasumber 5 | Ka.Bagian Sekretariat Direksi | Visioner |

Berikut adalah analisis Penelitian gaya kepemimpinan Sekper PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang didapat dari narasumber, antara lain:

1. Menurut narasumber 1 (satu) yang ada di Divisi Sekretaris Perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini dapat tercermin, sebagai berikut:

- a. pimpinan yang selalu memberikan pujian atas keberhasilan tugas setiap karyawannya, pimpinan mau menjadi pendengar yang aktif terhadap karyawannya, dan pimpinan mendukung karyawannya untuk ikut serta dalam setiap kegiatan.
 - b. Nilai-nilai atau prinsip yang dipegang oleh pimpinan Sekper yaitu patuh terhadap aturan yang berlaku di perusahaan maupun aturan pemerintah.
 - c. Cara pimpinan dalam mengatur karyawannya ini juga sudah diatur dalam peraturan perusahaan dan itu pula yang diterapkan oleh pimpinan sekper dalam mengatur karyawannya.
 - d. Cara pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan khusus kepada setiap karyawan.
 - e. Cara pimpinan Sekper dalam menerapkan sistem kerja karyawan dengan cara memberikan tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing.
 - f. Cara pimpinan dalam menentukan kebijakan dalam pengambilan keputusan, pimpinan suka berkonsultasi terlebih dulu pada karyawannya dan baru memutuskan yang terbaik bagi organisasi.
 - g. Tanggapan pimpinan Sekper dalam menerima masukan, pimpinan bisa mendengarkan keluhan kesah dari karyawannya dan beliau berusaha untuk mengimplementasikan masukan dari bawahan demi kelancaran organisasi.
 - h. Gaya kepemimpinan Sekper sudah efektif, karena beliau selalu memperbaiki setiap kesalahan dengan cermat agar tidak pernah terulang kembali.
2. Menurut narasumber 2 (dua) yang ada di Divisi Sekretaris Perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi

Indonesia (Persero) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan Demokratis. Hal ini dapat tercermin dari sikap pimpinan diantaranya:

- a. Pimpinan mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahannya, dan pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berpendapat.
- b. Nilai atau prinsip yang dipegang oleh pimpinan Sekper yaitu pimpinan memiliki kemampuan untuk bekerjasama yang baik dengan karyawannya.
- c. Cara pimpinan Sekper dalam mengatur karyawannya yaitu dengan cara memberikan arahan kepada setiap karyawan, mana yang baik harus dilakukan dan mana yang tidak baik untuk kelangsungan organisasi.
- d. Cara pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawannya dengan cara memberikan penugasan dan pelatihan bagi karyawan.
- e. Cara pimpinan Sekper dalam menerapkan sistem kerja dengan mensosialisasikan proses bisnis.
- f. Cara pimpinan Sekper dalam proses menentukan kebijakan dalam pengambilan keputusan, pimpinan selalu mengumpulkan karyawan dalam sebuah pertemuan dan didiskusikan bersama-sama untuk menentukan keputusan yang terbaik. Dengan adanya pertemuan seperti ini semua anggota tim pada setiap divisi bisa mendiskusikan setiap kegiatan yang ada hingga menemukan suatu kepastian dan kesepakatan bersama antara anggota tim. Semata-mata pimpinan sekper tidak selalu mendominasi untuk menentukan kebijakan atau pun proses pengambilan keputusan setiap kegiatan, tetapi melalui diskusi dan pertemuan yang berlangsung. Sehingga semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan proses pengambilan keputusan tersebut diputuskan oleh kelompok atau anggota tim dan pimpinan

sekper pun mendorong keputusan bersama itu. Selain itu pimpinan Sekper memberikan kebebasan dengan siapa pun dalam menyelesaikan kegiatan yang terkendala dan pembagian tugas diserahkan kepada anggota tim.

g. Tanggapan pimpinan Sekper saat menerima masukan, yaitu tanggapannya baik dan pimpinan sangat terbuka dalam menerima masukan dari karyawannya.

h. Gaya kepemimpinan Sekper dalam memimpin perusahaan sudah efektif dengan ditunjukkannya cara pimpinan dalam menyikapi setiap permasalahan dan memperbaiki setiap pekerjaan yang mengandung masalah.

3. Menurut narasumber 3 (tiga) yang ada di Divisi Sekretaris Perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini tercermin dari sikap pimpinan Sekper, antara lain:

a. Bahwa pimpinan bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.

b. Nilai atau prinsip yang dipengan oleh pimpinan yaitu memiliki integritas yang tinggi dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

c. Cara pimpinan Sekper dalam mengatur karyawannya telah diatur dalam peraturan perusahaan dan pemerintah.

d. Cara pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawan sudah pasti dengan cara pembekalan kepada karyawan dan pelatihan agar karyawan mampu mengerjakan tugas dengan tepat waktu.

e. Pimpinan sekper dalam menerapkan sistem kerja dengan cara memberikan arahan apa saja yang harus dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan *job desk*.

- f. Dalam pengambilan keputusan pimpinan Sekper membagi permasalahan pokok menjadi dua, yaitu kegiatan yang dijalankan bisa mengandung ke dalam situasi yang sederhana dan rumit. Untuk menggambarkan perubahan secara ringkas, proses pengambilan keputusan dalam konteks yang kompleks.

Hal ini akan disajikan dalam tabel III.2 berikut ini:

| Tabel III.2 Pengambilan keputusan dalam situasi sederhana dan rumit | |
|---|--|
| Situasi | Tugas Pimpinan Sekper |
| Sederhana: Teratur dan dapat diprediksi dan ada jawaban yang benar. | Memastikan bahwa proses yang tepat dilaksanakan, mengikuti praktik-praktik terbaik, mengkomunikasikan dengan karyawan secara jelas dan langsung. |
| Rumit: Mengalir, tidak dapat diprediksi, ambigu, banyak ide yang bersaing, banyak hal yang tidak diketahui. | Menciptakan lingkungan dan percobaan yang memungkinkan pola-pola muncul, meningkatkan level interaksi dan komunikasai dengan karyawan, menggunakan metode yang menghasilkan ide-ide dan cara berfikir yang baru pada semua karyawan. |

Proses tersebut sebenarnya masih efektif dalam konteks sederhana yang ditandai oleh stabilitas dan kejelasan hubungan sebab dan efek yang mudah terlihat. Tetapi tidak semua situasi di dalam organisasi itu sederhana, dan pendekatan baru untuk pengambilan keputusan dibutuhkan untuk situasi yang memiliki unsur-unsur dari sistem yang kompleks, dan jumlah elemen interaksi yang besar. Dengan kata lain membuat keputusan yang baik adalah tentang keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin dalam memahami peran dalam situasi yang kompleks atau dalam situasi apa pun. Pada intinya pimpinan Sekper dalam pengambilan keputusannya, pemimpin membagi permasalahan dengan anggota sebagai sebuah kelompok. Bersama-sama mereka memberikan dan

mengevaluasi alternatif-alternatif serta coba mencapai persetujuan (mufakat) pada sebuah solusi. Peran pemimpin di sini lebih kepada pemimpin rapat atau pertemuan, mengoordinasikan diskusi, menjaga diskusi tetap fokus pada masalah, dan memastikan hanya isu-isu penting saja yang dibahas. Pimpinan dapat menyediakan informasi atau idenya bagi kelompok, tetapi pimpinan tidak menekan anggotanya untuk menggunakan solusi “miliknya” terlebih dulu. Pemimpin mau menerima dan mengimplementasikan solusi apa pun yang memiliki dukungan dari segenap kelompok atau anggotanya.

g. Cara pimpinan Sekper dalam menerima masukan, pimpinan mampu mengimplementasikan setiap masukan yang membangun bagi kelangsungan organisasi dengan baik.

h. Sejauh ini yang dilakukan oleh pimpinan Sekper telah memenuhi untuk memimpin anggota timnya secara efektif. Hanya saja terkadang terkendala dalam proses pengambilan keputusan dengan proses waktu yang lama. Karena pimpinan dan anggota tim harus melakukan tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan agar memperoleh keputusan yang tepat dan hal ini tergantung dengan tingkat kesukaran program kerja atau kegiatan yang sedang dijalani. Selain itu pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dalam membangun hubungan kerja yang efektif dengan karyawannya, dengan cara sebagai berikut:

1) Menyadari kesamaan kepentingan dan tujuan, maksudnya membangun hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan, hal ini untuk mengetahui kepentingan dan nilai-nilai bersama. Setiap pimpinan dan karyawan harus saling terbuka dan jujur dalam mengkomunikasikan kebutuhan, nilai-nilai, dan tujuan.

- 2) Memahami tugas, masalah, dan penghargaan untuk karyawannya, maksudnya untuk memperkuat rasa saling menghormati dan memahami tugas pekerjaan masing-masing, menawarkan bantuan setiap rekan kerja mengalami kesulitan dalam persoalan pekerjaannya, serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.
 - 3) Pemimpin selalu melakukan pembelajaran secara berkelanjutan.
 - 4) Pemimpin sangat kompeten dalam hal-hal yang spesifik di dalam situasi apa pun.
 - 5) Pemimpin menginspirasi kompetensi tinggi dan saling percaya dan loyalitas dengan karyawannya.
4. Menurut narasumber 4 (empat) yang ada di Divisi Sekretaris Perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini tercermin dari sikap pimpinan dalam memimpin perusahaan, antara lain:
- a. Bahwa pimpinan berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
 - b. Nilai atau prinsip yang dipegang oleh pimpinan Sekper yaitu memiliki integritas yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan yang menaunginya.
 - c. Cara pimpinan Sekper dalam mengatur karyawannya sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku.
 - d. Pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawan, pimpinan selalu memberikan arahan dan pengetahuan kepada karyawannya. Jika dibutuhkan

pelatihan untuk kebaikan organisasi pimpinan Sekper akan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti *Traning need analysis*.

- e. Cara pimpinan dalam menerapkan sistem kerja telah diatur dalam *job desk* masing-masing setiap bagian.
- f. Cara pimpinan dalam menentukan kebijakan keputusan, yaitu pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikirannya dan pendapatnya. Dengan demikian para bawahannya bergerakanya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugasnya.
- g. Tanggapan pimpinan dalam menerima masukan sangat baik. Pimpinan mampu menyerap masukan-masukan dari karyawannya dan akan mengimplementasikan masukan tersebut bila itu yang terbaik untuk organisasi.
- h. Yang dilakukan pimpinan Sekper dalam mengefektivaskan setiap pekerjaan sudah dengan pebaikan, yaitu dengan cara:
 - 1) Selalu hati-hati memilih dan merekrut anggota tim yang *qualified* terhadap *job requirement* yang telah ditetapkan dan dapat bekerja dalam tim.
 - 2) Melibatkan semua anggota tim dalam proses *decision making*, *goal setting*, dan *problem solving*.
 - 3) Mencontohkan gaya komunikasi yang jujur dan terbuka. Memelihara integritas dengan memenuhi komitmen terhadap seluruh anggota tim.
 - 4) Yakin bahwa anggota tim telah mendapatkan program latihan yang layak untuk menyelesaikan pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.

- 5) Segera menyelesaikan konflik yang terjadi antar anggota tim secara cepat dan tepat.
 - 6) Mampu menggati anggota tim yang tidak memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.
5. Menurut narasumber 5 (lima) yang ada di Divisi Sekretaris Perusahaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan visioner. Hal ini tercermin dari:
- a. Dengan cara pimpinan untuk bisa membawa perusahaan berkembang dan maju sesuai dengan visi dan misi pimpinan sekper Di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), dan selalu manajemen memberikan sosialisasi bahwa program kerja perusahaan itu memiliki beberapa program kerja antara lain:
 - 1) *Operasional excellent*, maksudnya dalam bekerja harus tuntas semuanya harus *excellent* menuju visi dan misi yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
 - 2) Karyawan diharapkan tidak pernah diam ditempat, maksudnya misalkan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan itu dibidang lainnya, karyawan diajak untuk berfikir kedepan apa yang akan dilakukan selanjutnya. Mengajak karyawan untuk mengeluarkan ide bisnis yang baru dengan cara mengumpulkan anggotanya dan mengkomunikasikan hasil usulan-usulan yang ada. Supaya setiap anggota tidak berada dalam kotaknya, jadi pemikiran setiap anggota itu bisa *out of the box*.
 - b. Nilai-nilai atau prinsip lainnya yang dipegang oleh pimpinan sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), sebagai berikut:

- 1) Memimpin dengan memberikan contoh (*Management by example*), Bahwa pimpinan selalu memberikan contoh dengan cara menularkan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan benar kepada anggotanya. Selain itu pimpinan mengambil inisiatif untuk memberikan solusi atas pekerjaan-pekerjaan yang mengandung potensi masalah di masa depan.
- 2) Terbuka atau transparan, maksudnya pimpinan selalu bersikap terbuka atau transparan dalam melakukan setiap pekerjaan kepada anggotanya atau bawahannya, tidak terbatas pada orang tertentu saja, bersikap tidak tertutup, dan tidak dirahasiakan.
- 3) Mendorong karyawan untuk berkembang, dan belajar. Pimpinan mengadakan sesi khusus pengembangan keahlian karyawan. Sebelum memberikan ujian singkat mengenai deskripsi pekerjaan karyawan, pimpinan mengusahakan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan karyawan sehingga pimpinan dapat memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Setelah selesai masa pelatihan, pimpinan mencoba untuk mengevaluasi hasil latihan karyawan dan pimpinan juga memberikan *reward* atau penghargaan bagi karyawan yang berhasil meningkatkan kinerjanya dari pelatihan ini.
- 4) Nilai-nilai budaya perusahaan.

Nilai-nilai atau prinsip pimpinan tercemin dalam budaya perusahaan yang terdiri dari nilai-nilai INTI, yaitu:

- a) Integritas (*integrity*), adalah sebuah hal penting untuk dimiliki pemimpin. Pemimpin yang baik selalu menjunjung tinggi integritas. Pimpinan bersikap loyal terhadap perusahaan dan selalu menjaga solidaritas timnya. Pimpinan

juga menularkan integritas pada karyawan, saling menghormati dan menghargai karyawan.

b) *Network*, adalah pimpinan di ibaratkan sebuah himpunan yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya dan dapat berkomunikasi untuk saling bertukar informasi antara anggota tim.

c) *Teamwork*, adalah kumpulan dari anggota tim atau lebih yang berinteraksi dengan mereka yang saling bergantung dalam rangka memenuhi kebutuhan dan tujuan bersama, hal ini menyebabkan satu sama lain saling mempengaruhi.

d) *Trust*, adalah memiliki kepercayaan penuh antara pimpinan dengan bawahan dan begitu sebaliknya bawahan terhadap pimpinannya.

e) *Innovative*, adalah kaedah mencari jalan untuk menghasilkan produk yang lebih baik, atau usaha seorang pimpinan dengan timnya untuk mendayagunakan pemikiran, kemampuan, imajinasi, berbagai stimulan dan anggota yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru baik bagi kelancaran organisasi dan keuntungan bagi perusahaan.

c. Cara pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dalam mengatur karyawannya, secara garis besar mengatur karyawan itu sudah pasti harus patuh terhadap aturan yang berlaku baik itu aturan pemerintah maupun aturan dalam perusahaan, yang diterapkan oleh pimpinan sekper mengikuti apa yang diatur oleh pemerintah dan peraturan lainnya dari perusahaan yang berlaku. Pimpinan sekper tidak selalu melakukan aturan kepada bawahannya sesuai dengan kehendaknya tetapi mengikuti aturan yang di berlakukan oleh perusahaan dalam mengatur karyawan.

d. Cara pimpinan Sekper dalam mengembangkan kinerja karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu melalui tahapan antara lain:

1) SKU (Sasaran Kerja Unit) adalah program kerja yang harus dilakukan oleh satu unit tertentu, agar lebih cepat dalam melakukan suatu kegiatan tersebut dalam satu unit tertentu akan diberikan kepada setiap individu yang ada.

2) SKI (Sasaran Kerja Individu) adalah sasaran kerja setiap individu, sehingga masing-masing karyawan punya tugas sendiri-sendiri yang terdapat dalam *job desk*.

3) TNA (*Training Need Analysis*) adalah sebuah pelatihan atau analisis kebutuhan kompetensi untuk karyawannya, contohnya jika perusahaan ingin melakukan program kegiatan baru dan untuk mengerjakan program tersebut pimpinan akan melihat apa yang anggota tim miliki dan apa yang belum dimiliki. Sehingga pimpinan mengusung TNA (*Training Need Analysis*) yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan sebuah kegiatan dan memerlukan kompetensi apa saja yang harus dimiliki seorang karyawan. Jika belum memiliki kompetensi tersebut maka harus diberi pelatihan. Sehingga ketika karyawan bekerja, pekerjaannya akan menjadi operasional yang *excellent*, pekerjaannya tuntas dan tepat waktu. Kalau karyawan memiliki kompetensi pasti kerjanya akan cepat, sedangkan jika karyawan tidak memiliki kompetensi di bidangnya maka pekerjaannya akan lambat. Jadi mengembangkan kinerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dengan adanya TNA (*Training Need Analysis*).

e. Cara pimpinan Sekper dalam menerapkan sistem kerja karyawannya di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yaitu sistem kerja karyawan diatur dalam peraturan perusahaan yang terkait dengan jam kerja karyawan, 5 (lima) hari kerja hari senin sampai

dengan hari jum'at dari pk 07.00 s/d pk 16.30 , hak cuti karyawan, dan hak pendapatan karyawan, jadi apa saja yang diatur dalam aturan main perusahaan. Selanjutnya adanya remunerasi, fasilitas karyawan, dan adanya petunjuk kerja. Setiap PBU (proses bisnis utama) terkait dengan semua unit pekerja yang melakukan kegiatan tersebut akan memiliki prosedur kerjanya masing-masing misalkan bagian sekretariat direksi prosedur kerjanya sudah pasti akan menyelenggarakan kegiatan di bidang kesekretariatan dalam lingkungan direksi serta pengadministrasiannya. Contoh kecil lainnya, kalau membuat kopi itu harus di gelas sebagai tempatnya dan isinya terdiri dari kopi dan gula harus diseduh dengan menggunakan air panas baru diaduk. Begitu juga dengan sistem kerja yang diterapkan oleh pimpinan Sekper dalam menerpkan sistem kerja karyawannya mengikuti tugas dan tanggung jawab masing-masing setiap individu yang tertera dalam *job desk*.

f. Proses pengambilan keputusan dari seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses. Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban (tanggung jawab) pucuk pimpinan berupa wewenang, dan wewenang itu dapat dilimpahkan. Dalam pelimpahan wewenang tidak berarti pihak penerima wewenang boleh membuat keputusan atau melakukan kegiatan sekehendak hatinya, tetapi harus tetap dalam batasan norma-norma dan kebijakan umum yang berlaku dalam organisasinya. Pelimpahan wewenang harus diiringi dengan pelimpahan yang bertanggung jawab. Tanggung jawab diartikan sebagai keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimiliki dengan cara baik dan benar, dan menyampaikan laporan pelaksanaan atau hasilnya kepada pemberi wewenang, agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyimpangan. Kemampuan membuat keputusan

merupakan keahlian esensial bagi kesuksesan seseorang pada umumnya dan dapat menjadi indikator atas efektivitas kepemimpinan seseorang pada khususnya. Jika pimpinan bisa membuat keputusan yang tepat dan penuh pertimbangan, maka pimpinan dapat membawa anggota tim kepada kesuksesan yang spektakular. Namun sebaliknya, jika pimpinan membuat keputusan yang buruk, maka anggota tim akan menghadapi masalah serius dan posisi pimpinan sebagai pemimpin akan terancam.

g. Cara atau tanggapan pimpinan Sekper di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dalam menentukan kebijakan pengambilan keputusan dilaksanakan dengan proses pertemuan dengan anggota-anggotannya yang memiliki beberapa cara antara lain:

1) Rapat direksi, adalah sebuah istilah pertemuan yang dilaksanakan atau dilakukan oleh para direksi saja. Pembahasan dalam pertemuan ini adalah hal-hal yang berhubungan tentang program atau kegiatan yang sedang dijalankan oleh perusahaan dan pembahasan yang lainnya yang bersifat rahasia.

2) *Coffee morning*, adalah nama istilah pertemuan atau diskusi yang diskusinya terdiri dari level direksi dengan kepala divisi. Dan pertemuan ini yang biasa dilaksanakan oleh pimpinan sekper dengan anggotanya di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

3) Rapat Proyek, adalah ketika berbicara tentang proyek, isinya tentang proyek usulan.

4) Rapat komite, adalah rapat yang membahas tentang anggaran seperti *cash in*, *cash flow*, dan akuntansi itu berada di rapat komite.

5) Forum komunikasi, adalah pertemuan yang terdiri dari semua level dari direksi sampai dengan ke pelaksana. Semua disosialisasikan dalam pertemuan tersebut dan juga terdapat masukan atau usulan-usulan bisa disampaikan dalam satu proposal dan di persentasikan di direksi bisa juga dengan tanya jawab disertakan dengan *hardcopy* proposal tersebut

dengan kajian ataupun usulan-usulan yang ada kemudian dalam pertemuan itu juga dapat diputuskan apabila disetujui maka akan ditanda tangan oleh pimpinan pada *hardcopy* itu sendiri.

h. Dari hasil penelitian ini sebenarnya di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dengan banyaknya pertemuan diantaranya seperti rapat direksi, *coffee morning*, rapat proyek, rapat komite, forum komunikasi serta rapat gabungan lainnya. Dibilang efektif tidak terlalu efektif dan dibilang tidak efektif juga tidak, efektif itu ketika ada masalah bisa langsung diputuskan oleh pimpinan. Kendala yang dialami oleh pimpinan sekper itu banyak terkendala oleh waktu, karena untuk ketemu setiap orang yang memiliki sumber atau informasi mengenai kegiatan tersebut bisa berlangsung lambat. Karena harus menunggu kedatangan dari setiap individu yang memiliki informasi lebih hal ini menjadi terkendala dan butuh waktu yang lebih lagi. Kalau tidak dijelaskan permasalahan tersebut bisa menimbulkan salah persepsi diantara anggota tim. Tetapi sejauh ini solusi untuk mengatasi masalah tersebut, itu bisa didiskusikan melalui pertemuan seperti *coffee morning* di setiap divisi. Ketika ada permasalahan setiap divisi akan mendiskusikan tentang hal tersebut dengan timnya, jika unit tersebut tidak mampu menyelesaikan permasalahan maka akan dilimpahkan kepada unit lainnya yang bisa solusikan permasalahan ini. begitu seterusnya sehingga menemukan titik solusi akhir.

BAB IV

PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper (Sekretaris Perusahaan) yaitu menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai gaya kepemimpinan partisipatif. Terbukti dari lima karyawan yang diwawancarai empat dari lima karyawan menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Sekper adalah gaya kepemimpinan demokratis.
2. Pimpinan Sekper dalam pengambilan keputusannya yaitu dengan cara membagi permasalahan dengan anggotanya dalam sebuah diskusi. Bersama-sama mereka memberikan dan mengevaluasi alternatif-alternatif serta mencoba mencapai persetujuan (mufakat) pada sebuah solusi.

3. Pimpinan Sekper telah memenuhi untuk memimpin anggota timnya secara efektif. Hanya saja terkadang terkendala dalam proses pengambilan keputusan dengan proses waktu yang lama. Tetapi sejauh ini solusi untuk mengatasi masalah tersebut, bisa didiskusikan melalui pertemuan seperti *coffee morning* di setiap divisi.

4.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Sebaiknya peran pimpinan dalam memimpin rapat atau pertemuan harus dapat menjaga jalannya diskusi dan mengoordinasikan diskusi dengan baik. Agar diskusi tetap fokus pada masalah dan memastikan isu-isu penting saja yang dibahas. Supaya hasil dari pertemuan tidak banyak menghabiskan waktu dan tenaga, serta dengan cepat menemukan solusi dari permasalahan tersebut.
2. Pemimpin dalam memimpin perusahaan boleh bersikap tegas demi kelancaran organisasi serta kemajuan perusahaan yang dipimpinnya, tetapi hal ini jangan sampai menimbulkan ketegangan dengan anggota tim dan mengakibatkan ketidaknyamanan antara anggota tim lainnya. Memimpin dengan tegas memang disarankan, tetapi harus bisa menyesuaikan dengan porsinya masing-masing dalam memimpin organisasi.
3. Menjadi pemimpin dalam memimpin organisasi harus bertindak aktif di setiap program kerja yang sedang dijalankan. Hal ini untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan dimasa yang akan datang bagi kelancaran organisasi.