

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN MANAJERIAL GRID
PADA PT. BANK SUMUT MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Manajemen*

Oleh :

SITI AISYAH HASIBUAN

NPM. 1305160522



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2017**

ABSTRAK

Siti Aisyah Hasibuan, NPM. 1305160522. Analisis Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid pada PT. Bank Sumut Medan. Skripsi, 2017.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi kerja pada bawahannya dalam mencapai kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan *manajerial grid* yang diterapkan pimpinan pada PT. Bank Sumut Medan dan untuk mengetahui upaya pimpinan dalam menghadapi kendala yang dialami pegawainya dalam pencapaian target kerja melalui gaya kepemimpinan *manajerial grid*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada kantor PT. Bank Sumut Medan yang berjumlah 48 orang khususnya pada bagian Divisi Kredit dan Divisi Ritel. Sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *total sampling* (sampel jenuh) yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Teknik analisis data menggunakan deskriptif *mean* dan dikonversi kedalam manajerial grid, kemudian dinyatakan dalam gambar grid yang mengacu pada teori Robert R. Blake dan Jane S. Monton.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajerial grid pada dimensi tugas pada PT. Bank Sumut dengan perolehan nilai uji 4,38333, sedangkan untuk dimensi hubungan dengan nilai 4,35625. Nilai tersebut berada pada *grid 5.5* yaitu pemimpin dengan kategori pertengahan (*middle of the road style*), ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan manusia (pegawainya). Upaya yang dilakukan pimpinan dalam pencapaian target kerja pada PT. Bank Sumut meliputi tiga hal yaitu pertama melakukan komunikasi yang efektif, kedua melakukan kegiatan evaluasi kerja, hal tersebut bertujuan untuk mereview dan mengevaluasi progres kerja pegawai yang dilakukan dilapangan, dan upaya ketiga meliputi pemberian motivasi positif kepada pegawainya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang aktif dan harmonis, dengan demikian para pegawai lebih tergerak hatinya atau terdorong dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada pencapaian kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum, Wr. Wb

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Manajerial grid Pada PT. Bank Sumut Pusat Medan”**. Serta tidak lupa penulis mengucapkan shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan nikmat kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Karya ilmiah ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis juga tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan berupa moral maupun material dari berbagai pihak. Sejak awal sampai akhir selesainya skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Pada kesempatan ini penulis sangat berkeinginan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini :

1. Teristimewa kepada ayahanda H.Sutan Moma Hasibuan dan Ibunda tercinta Hj. Siti Emmi Siregar, yang telah memberikan kasih sayang dengan mengasuh, membimbing dan mendoakan yang tiada ternilai kepada penulis dari buaian sampai sekarang ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Januri, S.E., MM. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung., S.E., M.Si. selaku ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Lila Bismala, S.T., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang selama ini telah sabar dan bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis agar skripsi ini terlaksana dengan baik.
9. Bapak dan ibu Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis dari awal penulis kuliah sampai hingga sekarang ini.
10. Seluruh staf Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam menyelesaikan kegiatan administrasi dan akademik penulis.
11. Pimpinan dan seluruh staf karyawan PT. Bank Sumut Pusat Medan yang telah banyak membantu dan memberikan informasi dalam pengumpulan data pada penulis untuk menyelesaikan Skripsi ini.
12. Abang dan kakak tercinta Asrian Baringin Hsb, Siti Farida Hsb, Raja Wali Hsb, Ongku Alamsyah Hsb, Siti Awan Hsb, Bona Rudang Nauli Hsb, Nursiti Hsb yang telah menyayangi, memberikan semangat dan motivasi serta doa yang telah diberikan kepada penulis.
13. Kepada keluarga penulis Efrida Sari, Srg, Yahya Dalimunte, Marhamah, Nila Sari Siregar, Al Badrus Tamimi, Dermawanti Siregar, Jekson Siregar, Fadillah Rihadatul

Hasanah Hsb, Gilang Ramadhan Hsb, Andika Dalimunte, Armi Mardiani Dalimunte, Pepri Ardiansyah Dalimunte, Mariana Ulfa Dalimunte, Rama Ikhwansyah Hsb, Reza Hsb, Rajib hsb, Raysa Hsb, Khanza Alya Nabila Tamimi Rangkuti, Naura Aqila Zahra Hsb, Jasmine Mikhayla Putri Siregar.

14. Kepada yang teristimewa Joni Mahombang Siregar yang telah memberikan motivasi, arahan dukungan dan semangat kepada penulis,

15. Sahabat seperjuangan Siti Rahmi Agustina NSt, Yhuni Mawaddah Hsb terutama kelas VII - I Manajemen pagi stambuk 2013 yang telah banyak membantu dan telah banyak berbagi dalam proses perkuliahan.

Penulis tidak dapat membalasnya kecuali dengan doa puji syukur kepada Allah SWT dan shalawat beriring salam kepada Rasulullah Muhammad SAW. Semoga Allah SWT memberikan imbalan dan pahala-Nya atas kemurahan hati dan bantuan jasa dari pihak-pihak yang terkait tersebut. Penulis juga sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar dapat menyempurnakan skripsi ini kearah yang lebih baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya pada penulis sendiri dan semoga Allah SWT senantiasa melindungi kita semua. Atas perhatiannya penulis ucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, April 2017

Penulis

SITI AISYAH HASIBUAN
NPM. 1305160522

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusah Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORITIS	8
A. Uraian Teori	8
1. Gaya Kepemimpinan	8
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan	8
b. Pengertian Gaya Kepemimpinan	9
c. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	10
d. Peranan Kepemimpinan	11
e. Teori Gaya Kepemimpinan	14
f. Jenis-Jenis Perilaku Kepemimpinan	16
2. Manajerial Grid	19
a. Pengertian Manajerial Grid	19
b. Pengukuran Skala Grid	21
c. Indikator manajerial Grid	24
d. Indikator Kepemimpinan	27

	B. Kerangka Berfikir	30
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	31
	A. Pendekatan Penelitalan	31
	B. Defenisi Operasional	31
	C. Tempat dan Waktu Penelitian	33
	D. Populasi Dan Sampel	33
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
	F. Teknik Analisa Data	40
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
	A. Hasil Penelitian	42
	1. Deskripsi Hasil Penelitian	42
	a. Karakteristik Identitas Responden.....	42
	b. Deskripsi Variabel Penelitian	44
	2. Pengolahan Data Penelitian	50
	a. Pengolahan Data Dimensi Orientasi Tugas	50
	b. Pengolahan Data Dimensi Orientasi Hubungan	53
	B. Pembahasan	55
	1. Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid Pada dimensi Orientasi Tugas dan Hubungan	55
	2. Upaya Pimpinan Dalam Menghadapi Kendala Pencapaian Target Kerja Pegawai	62
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	64
	A. Hasil Penelitian	64
	B. Saran	65

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 : Indikator Penelitian	31
Tabel III.2 : Jadwal Kegiatan Waktu Penelitian	33
Tabel III.3 : Jumlah Populasi Penelitian	34
Tabel III.4 : Skala Pengukuran	35
Tabel III.5 : Uji Validitas Data Instrumen Angket Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid Orientasi Dimensi Tugas	36
Tabel III.6 : Uji Validitas Data Instrumen Angket Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid Orientasi Dimensi Hubungan	37
Tabel III.7 : Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	39
Tabel IV.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel IV.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	44
Tabel IV.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	45
Tabel IV.4 : Penyajian data Orientasi Tugas Pada Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid	46
Tabel IV.5 : Penyajian data Orientasi Hubungan Pada Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid	49
Tabel IV.6 : Hasil Pengolahan Data Manajerial Grid Pada Dimensi Tugas	52
Tabel IV.7 : Hasil Pengolahan Data Manajerial Grid Pada Dimensi Hubungan	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Bentuk Managerial Grid.....	22
Gambar IV.1 Bentuk Managerial Grid pada Dimensi Tugas dan Hubungan	56

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup Penulis
- Lampiran 2 : Daftar Kuesioner
- Lampiran 3 : Tabulasi Data Karakteristik Identitas Responden
- Lampiran 4 : Tabulasi Item Pertanyaan pada Dimensi Tugas
- Lampiran 5 : Tabulasi Item Pertanyaan pada Dimensi Hubungan
- Lampiran 6 : Pengujian Identitas Responden
- Lampiran 7 : Data Uji Validitas dan Reliabilitas dimensi Orientasi Tugas
- Lampiran 8 : Data Uji Validitas dan Reliabilitas dimensi Orientasi Hubungan
- Lampiran 9 : Gambaran Umum Sejarah Perusahaan PT. Bank Sumut Medan
- Lampiran 10 : Struktur Organisasi PT. Bank Sumut Medan
- Lampiran 11 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 12 : Surat Balasan Penelitian
- Lampiran 13 : Berita Acara Bimbingan Skripsi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan oleh pemimpin dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal, maka dari itu perusahaan perlu membentuk atau menciptakan sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja yang baik untuk mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013, hal. 67) mengemukakan bahwa “Pemimpin dalam perusahaan memiliki peranan penting dalam mengelolah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah orang-orang yang mampu memberikan kreativitas, bakat, tenaga, fikiran dan usahanya dalam mentaati semua peraturan dan arahan dari pimpinan perusahaan untuk kemajuan perusahaan”.

Menurut Miftah Thoha (dalam jurnal Ferry Marpaung, 2014) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan merupakan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan ataupun tujuan organisasi/perusahaan. Berbedanya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan mampu memberikan pengaruh yang berbeda pula pada prestasi individu dan perilaku kelompok. Sebagai individu yang mempengaruhi perilaku orang lain, maka seorang pemimpin dalam kepemimpinannya akan mengalami banyak tantangan, baik tantangan yang timbul dari pimpinan sendiri, dari pengikut atau bawahan, maupun dari situasi dimana proses tersebut berlangsung. Untuk mengantisipasi hal tersebut, seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan

(*leadership style*) yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada”. Menurut penulis berdasarkan teoritis di atas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin dituntut untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan perusahaan.

Dengan melihat adanya tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin yang demikian besar dalam menjalankan roda kepemimpinannya, maka tidaklah salah jika pemimpin mengembangkan perannya melalui pendekatan gaya kepemimpinan *managerial grid*. Menurut Miftah Thoha (2013, hal. 53) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Robert R.Blake & Jane S.Mouton yang menghasilkan lima macam gaya kepemimpinan, yaitu mengkombinasikan antara *Concern for people* dan *Concern for Production*, yang terdiri dari gaya *improveshed*, *country club*, *team*, *task*, dan *middle road*. Gaya kepemimpinan ini mampu menyatupadukan dan menjaring kebutuhan produksi suatu organisasi dengan kebutuhan individual para anggotanya, atau dengan kata lain gaya kepemimpinan ini memaksimalkan perhatian pada kedua hal yaitu Produksi (tugas) dan orang (pegawai). Pemimpin di perusahaan hendaknya harus mengetahui gaya kepemimpinannya agar dapat mengevaluasi diri guna menjalankan tugasnya secara efektif, yaitu bertindak sebagai pemimpin yang kuat dengan harapan yang tinggi, namun tetap realistis terhadap situasi dan kondisi di perusahaannya. Dalam hal ini pemimpin harus mengetahui proses dan prosedur kerja yang baik, menentukan kebijakan yang baik, serta terlebih dalam mencapai tujuan pemimpin perlu mendayagunakan, mengarahkan pegawai untuk selalu secara aktif melakukan aktivitas yang positif kearah pencapaian tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Miftah Thoha (2013, hal. 49) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Menurut penulis, gaya

kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Adapun gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Wildan Zulkarnain (2012) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas hubungan dengan pengikut (pegawai), sedangkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikutnya. Kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawainya. Gaya berorientasi hubungan yang digunakan akan mendapat sambutan hangat pegawai, sehingga proses mempengaruhi bawahan dapat berjalan baik serta disatu sisi timbul kesadaran diri pegawai untuk bekerjasama dan bekerja produktif.

PT. Bank Sumut Medan merupakan sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang jasa keuangan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lapangan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Bank Sumut Medan lebih cenderung pada gaya kepemimpinan yang lebih memfokuskan pada hasil produksi atau pencapaian target kerja yang harus dicapai oleh pegawainya. Dengan kata lain pemimpin hanya ingin para pegawai dapat mencapai target kerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan terkesan kurang memperhatikan terhadap masalah dan hambatan yang dialami oleh masing-masing pegawai yang

mengalami kesulitan dalam pencapaian target kerjanya pada PT. Bank Sumut kantor pusat Medan.

Fenomena yang terjadi di atas, diindikasikan sebagai permasalahan yang dinilai dapat menghambat kinerja pegawai dalam pencapaian target kerja yang ada. Menurut pegawai target kerja yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dinilai cukup tinggi, sehingga banyak dari pegawai khususnya pada bagian ritel dan pengkreditan tidak mampu mencapai hasil kerja yang maksimal. Di samping itu juga pimpinan dinilai kurang memperhatikan dan sekaligus kurang aktif dalam memberikan solusi bagaimana para pegawai mampu menghadapi masalah yang terjadi di lapangan, dengan kata lain pimpinan hanya fokus pada target kerja yang dicapai, namun kurang memperhatikan kendala yang muncul dan dihadapi oleh pegawainya dalam pencapaian target itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang fenomena yang ada di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pentingnya gaya kepemimpinan melalui manajerial grid dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan *Manajerial Grid* pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat di Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih ada sebahagian pegawai yang kurang maksimal dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh pimpinan
2. Pimpinan lebih memfokuskan pada target kerja yang harus dicapai, dan terkesan kurang memberikan arahan dan solusi dalam manghadapi hambatan yang terjadi dilapangan, sehingga pimpinan harus memberikan instruksi tambahan.

3. Hasil kerja pegawai belum optimal sesuai dengan target dan harapan pimpinan, dan pegawai masih ada yang menjalankan perintah atasan dengan tidak maksimal.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada gaya kepemimpinan melalui penilaian *manajerial grid*, batasan masalah dalam penelitian ini dibatasi pada pegawai bagian ritel dan pengkreditan pada PT. Bank Sumut Medan.

2. Rumusan Masalah

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian ini, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan *manajerial grid* yang diterapkan pimpinan pada PT. Bank Sumut Medan?
- b. Bagaimana upaya pimpinan dalam menghadapi kendala yang dialami pegawainya dalam pencapaian target kerja melalui gaya kepemimpinan *manajerial grid* ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian tentunya ada tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan *manajerial grid* yang diterapkan pimpinan pada PT. Bank Sumut Medan?

- b. Untuk mengetahui upaya pimpinan dalam menghadapi kendala yang dialami pegawainya dalam pencapaian target kerja melalui gaya kepemimpinan manajerial grid ?

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis

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

- b. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan bahan evaluasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan pimpinan perusahaan dan aspek-aspek Sumber Daya Manusia secara lebih baik.

- c. Bagi pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk peneliti selanjutnya dimasa yang akan datang, khususnya pada penelitian yang sama dan dengan menggunakan variabel penelitian yang lebih luas lagi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dapat diartikan sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disuatu bidang. Sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menurut Kartini Kartono (2014, hal. 153) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan”.

Menurut Handoko (2003, hal. 294) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.”

Menurut Anoraga dalam Sutrisno (2015, hal. 214) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.”

Sedangkan menurut Thoha (2013, hal. 66) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan peran sangat terpenting bagi suatu perusahaan. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan bawahannya untuk mengikuti perintahnya demi tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2015, hal. 221) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan pada dasarnya dilihat dari bermacam macam sudut pandangan”. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin (2010, hal. 287) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan”.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2015, hal. 222-223) menyatakan “Gaya persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan juga mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah bagian dari konsekuensi pelaksanaan yang harus dilakukan pimpinan. Dari teori di atas menunjukkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan dalam menjalankan perusahaan sangat berpengaruh sekali agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

c. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin menurut Gerungan dalam Sutrisno (2015) yaitu:

- 1) Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- 2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- 3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan dan kekhawatiran kelompok.

Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama Handoko (2012), yaitu :

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

d. Peranan Kepemimpinan

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting, sehingga seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri kepemimpinan untuk memimpin sekelompok orang dalam mencapai kesuksesan organisasi. Henry Mintzberg dalam Miftah Thoha (2010, hal. 12) ada 3 peranan utama menjadi seorang pemimpin, peranan itu antara lain :

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini yaitu hal yang berhubungan dengan pengembanaan pribadi.

Peranan hubungan antar pribadi dibagi 3 peranan yaitu :

a) Peranan sebagai *figurehead*

Peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.

b) Peranan sebagai pemimpin

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin, seorang pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya, yaitu memimpin, memotivasi, mengembangkandan mengendalikan.

c) Peranan sebagai pejabat perantara

Manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang yang berada diluar organisasi untuk mendapatkan informasi.

2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Hubungan-hubungan keluar membawa pemimpin mendapatkan informasi yang khusus dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan ini terdiri dari peranan-peranan sebagai berikut

a) Sebagai Monitor

Peranan ini mengidentifikasikan seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.

b) Sebagai *Disseminator*

Peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.

c) Sebagai Juru Bicara (*Spokesman*)

Peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya.

3) Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi didalam organisasi yang dipimpinnya. Ada 4 peranan manajer dalam pembuatan keputusan, yaitu :

a) Peranan sebagai *Entrepreneur*

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Peranan ini dimulai dari aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa diambil.

b) Peranan Sebagai Penghalau Gangguan

Peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya.

c) Peranan Sebagai Pembagi Sumber

Membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian-bagian dari organisasinya.

d) Peranan Sebagai Negosiator

Peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting bagi perusahaan. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan bawahannya untuk mengikuti perintahnya demi tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan.

d. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2015, hal. 222-223) gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Gaya persuasif
- 2) Gaya refresif
- 3) Gaya partisipatif
- 4) Gaya inovatif
- 5) Gaya investigatif
- 6) Gaya inspektif
- 7) Gaya motivatif
- 8) Gaya naratif
- 9) Gaya edukatif
- 10) Gaya retrogresif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Gaya *persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- 2) Gaya *refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

- 3) Gaya *partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprahnya diorganisasi.
- 4) Gaya *inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- 5) Gaya *investigatif*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) Gaya *inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- 7) Gaya *motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
- 8) Gaya *naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

- 9) *Gaya edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- 10) *Gaya retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya.

e. Jenis-Jenis Perilaku Kepemimpinan

Menurut Kaloh dalam Sedarmayanti (2009, hal. 151-160) jenis-jenis perilaku kepemimpinan yaitu:

- 1) Perilaku menyebarkan informasi
- 2) Perilaku konsultasi dan delegasi
- 3) Perilaku perencanaan dan pengorganisasian
- 4) Perilaku pemecahan masalah
- 5) Perilaku merumuskan peranan dan tujuan
- 6) Perilaku pemantauan
- 7) Perilaku motivasi
- 8) Perilaku pengakuan dan penghargaan
- 9) Perilaku dukungan
- 10) Perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok
- 11) Perilaku membuat jaringan

Berikut penjelasan tersebut:

- 1) Perilaku menyebarkan informasi, yaitu perilaku atau tindakan pemimpin dalam menyebarkan informasi yang relevan seperti keputusan dan rencana, memberi informasi teknis yang dibutuhkan bawahan dalam melakukan pekerjaannya, menginformasikan kepada bawahan tentang kemajuan yang dicapai organisasi secara keseluruhan.
- 2) Perilaku konsultasi dan delegasi, yaitu perilaku atau tindakan pemimpin untuk membahas bersama pihak lain sebelum membuat

keputusan, memberikan saran yang dapat mendorong kemajuan, memberikan kesempatan atau keleluasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara mandiri, menampung ide dan saran dari bawahan untuk melaksanakan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokok.

- 3) Perilaku perencanaan dan pengorganisasian, yaitu perilaku atau tindakan pemimpin dalam wujud merumuskan tujuan dan strategi untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, merumuskan bagaimana mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan, merumuskan bagaimana mengembangkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan dan bagaimana melakukan koordinasi yang baik dengan pihak lain.
- 4) Perilaku pemecahan masalah, yaitu perilaku atau tindakan pemimpin dalam mengidentifikasi masalah-masalah yang berpengaruh dengan pekerjaan, menganalisis penyebab dan menemukan pemecahannya, konsekuen melaksanakan tentang tanggung jawab yang dibebankan sepengaruh dengan jabatan, merumuskan tujuan yang akan dicapai, menentukan batas waktu penyelesaian tugas, dan mengarahkan bawahan dalam penyelenggaraan tugas-tugas organisasi.
- 5) Perilaku merumuskan peranan dan tujuan, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin dalam wujud merumuskan tugas-tugas, menetapkan arah pekerjaan, memberi pengertian tentang tanggung jawab yang diemban sepengaruh dengan jabatan, merumuskan tujuan

yang akan dicapai, menentukan batas waktu penyelesaian tugas, dengan mengarahkan bawahan dalam penyelenggaraan tugas-tugas organisasi.

- 6) Perilaku pemantauan, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin guna memperoleh informasi tentang kegiatan kerja, melakukan pengecekan tentang kemajuan dan kualitas pekerjaan, evaluasi kinerja bawahan dan unit instansi dilingkungan organisasi dan melakukan pengamatan untuk mengetahui berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas-tugas dan program organisasi.
- 7) Perilaku motivasi, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk mempengaruhi emosi bawahan dengan menggunakan nilai-nilai serta logika guna mendorong antusiasme atau semangat kerja pegawai, menumbuhkan komitmen terhadap tujuan dan tugas, bersedia melakukan kerja sama, memberi bantuan dan dukungan.
- 8) Perilaku pengakuan dan penghargaan, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk menyediakan hadiah, pengakuan dan penghargaan kepada bawahan yang kecakapannya baik, dan yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas dilingkungan organisasi.
- 9) Perilaku dukungan, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin yang terungkap dalam bentuk sifat bersahabat, baik budi, suka membantu, selalu menunjukkan dukungan dan simpati kepada bawahan dan melakukan sesuatu untuk mendorong bawahan agar skill-nya dan kariernya berkembang.

- 10) Perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk mendorong dan menyediakan fasilitas yang konstruktif dalam pemecahan masalah, dan mendorong atau mengembangkan kerja sama kelompok yang cocok dalam penyelenggaraan tugas-tugas atau program organisasi.
- 11) Perilaku membuat jaringan, yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin dalam wujud membaur secara informal, membangun pengaruh dengan orang yang memiliki sumber informasi dan dukungan, memantapkan pengaruh dengan semua pihak yang terkait secara periodik melalui kunjungan, telepon, surat menyurat dan kehadiran dalam rapat serta even-even sosial lainnya.

2. Manajerial Grid

a. Pengertian Manajerial Grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah *managerial grid*. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. (dalam Toha Miftah, 2013).

Dalam pendekatan *managerial grid* ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, *managerial grid* menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan

bawahannya. Melainkan, jika ia memikirkan produksi maka harus dipahami bahwa merupakan sikap bagi seorang pimpinan untuk mengetahui berapa banyak dan ragam suatu produksi itu. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi kerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil. Adapun memikirkan tentang orang-orang yang dapat diartikan dalam pengertian dan cara yang luas. Hal ini meliputi unsur-unsur tertentu seperti halnya tingkat komitmen pribadi terhadap pencapaian tujuan, pertahanan harga diri dari pekerja, pendasaran rasa tanggung jawab lebih ditekankan pada kepercayaan dibandingkan dengan penekanan keharusan, pemeliharaan pada kondisi tempat kerja, dan terdapatnya kepuasan hubungan antarpribadi.

Gaya kepemimpinan managerial grid dipelopori oleh Robert R Blake dan Jane S Mouton. Dalam pendekatan Managerial Grid, manajer berhubungan dengan 2 hal yakni produksi di satu pihak (*concern for production* /perhatian terhadap produksi) dan orang-orang di pihak lain (*concern for people*/perhatian terhadap orang).

Perilaku kepemimpinan "*concern for production*"(perhatian terhadap produksi) memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Mengutamakan tercapainya tujuan
- 2) Mementingkan produksi yang tinggi
- 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan

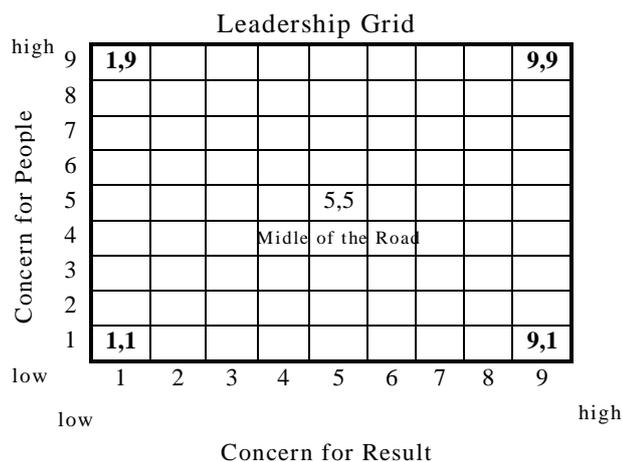
- 4) Lebih banyak melakukan pengarahan
- 5) Melaksanakan tugas dengan melakukan prosedur kerja ketat
- 6) Melakukan pengawasan secara ketat
- 7) Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

Perilaku kepemimpinan "*concern for people*" (perhatian terhadap orang) memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Memperhatikan kebutuhan bawahan
- 2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya
- 3) Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai
- 4) Simpati terhadap perasaab bawahan
- 5) Memiliki sikap bersahabat
- 6) Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
- 7) Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri

Antara perilaku perhatian terhadap produksi dan perilaku perhatian terhadap orang dapat saling berpengaruh. Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau dengan derajat berbeda.

Managerial Grid ditunjukkan dengan gambar yang memperlihatkan adanya perhatian terhadap produksi pada sumbu mendatar dan perhatian kepada orang pada sumbu menegak sebagai berikut:



Gambar II.1 Bentuk Managerial Grid

b. Pengukuran Skala Grid

Pengukuran Skala Grid dilakukan Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* itu antara lain dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pada *Grid* 1.1, manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam *Grid* ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- 2) Pada *Grid* 9.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang

termasuk *grid* ini dapat dikatakan sebagai manajer tim yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.

- 3) Pada *Grid* 1.9, gaya kepemimpinan dari manajer ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orangpun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- 4) Pada *Grid* 9.1, kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Lebih dari itu, lebih menonjol otokratisnya pada gaya kepemimpinannya.

Selain empat gaya yang ekstrem diatas ada satu gaya yang berada di tengah-tengah. Manajer semacam ini termasuk dalam *grid* 5.5. dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan dan

membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target terlampau tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

Tipe kepemimpinan semacam ini sangat memberikan keuntungan besar bagi organisasi sebab sangat memberikan masukan meliputi :

- 1) Adanya peningkatan hasil
- 2) Bertambah baiknya hubungan antar kelompok
- 3) Kemanfaatan kegiatan kelompok lebih efektif
- 4) Pertentangan atau suasana bersaing yang tidak sehat antar bawahan sangat kurang
- 5) Meningkatkan saling pengertian antar individu
- 6) Meningkatkan usaha kreativitas individu.

c. Indikator Manajerial Grid

Berikut indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian gaya kepemimpinan melalui manajerial grid dalam penelitian ini : Pendekatan gaya ini manager berhubungan dengan 2 hal yaitu produksi disatu pihak (orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi bawahan) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain (Blake & Mouton; dalam Sahmad, 2012).

1) *Impoverished Leadership* (1.1)

Pada dasarnya menunjukkan tidaknya adanya keterlibatan kepemimpinan baik kepada bawahan maupun hasil.

2) *Country Club Leadership* (1.9)

Secara keseluruhan ditekankan kepada kebutuhan bawahan dan terciptanya suasana kerja yang bebas dari segala tekanan.

3) *Task Leadership* (9.1)

Secara total ditekankan pada kepentingan hasil dan sedikit mungkin untuk keperluan bawahan.

4) *Middle of road leadership* (5.5)

Terpeliharanya tingkat kepuasan bawahan maupun untuk kepuasan hasil.

5) *Team Leadership* (9.9)

Menggambarkan satu kriteria keberhasilan kepemimpinan, tercapainya pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang didukung keterikatan antara bawahan melalui saling adanya kepercayaan dan hormat-menghormati. Blake dan Mouton mengatakan bahwa tipe ini merupakan yang paling efektif dari kepemimpinan perilaku.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Wildan Zulkarnain (2012) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (1.1) adalah gaya pengalah (*impoverished management*), ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap tugas. Pemimpin mempunyai cirri lemah cenderung menerima keputusan orang lain serta menghindari konflik dan menghindari sikap memihak. Jika ada konflik maka pemimpin ini tetap netral dan berada di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat dan hanya sedikit saja mengatasi keadaan.

Gaya kedua (1.9) adalah gaya santai (*country club style*), ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia, dengan artian bahwa pemimpin sangat menghargai hubungan baik antara sesama manusia atau anggota organisasi termasuk bawahannya. Ia lebih suka menerima pendapat gagasan dan sikap orang lain daripada memaksakan kehendaknya, ia menghindari konflik tetapi jika tidak dapat dihindari, maka ia akan melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka dapat tetap bekerja sama.

Gaya ketiga (5.5) adalah pemimpin pertengahan (*middle of the road style*), ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna untuk dapat memecahkan masalah meskipun kadang cara tersebut kurang sempurna. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, maka pemimpin akan berusaha ajujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Jika mendapat tekanan, maka ia mungkin akan ragu dan mencari jalan untuk keluar dari ketegangan. Ia akan berusaha untuk mempertahankan keadaan untuk tetap menjadi baik.

Gaya keempat (9.1) adalah gaya kerja (*task style*), ditandai oleh perhatian tinggi terhadap pekerjaan tetapi sangat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin jenis ini sangat menghargai keputusan yang telah dibuat. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan secara

efisien dan cenderung mempertahankan pendapat, gagasan dan sikapnya sekalipun didapat dengan cara menekan orang lain. Jika ada konflik, maka ia cenderung akan menghentikan dan memenangkan posisinya dengan cara membela diri, bersikeras pada pendapatnya, atau dengan berargumentasi.

Gaya kelima (9.9) adalah gaya tim (*team style*), ditandai oleh perhatian tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin gaya tim sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari kesepakatan anggota organisasinya. Ia mau mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang akan berbeda dengan yang dianutnya. Ia juga memiliki keyakinan kuat tentang hal yang harus dilakukan tetapi tetap memberi respon pada orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Jika terjadi konflik, ia mencari alasan munculnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, ia dapat mengendalikan diri meskipun cenderung menampilkan ekspresi tidak suka. Ia memiliki rasa humor yang tinggi meskipun dalam keadaan tertekan. Ia menunjukkan upaya yang keras dan kuat untuk melibatkan orang lain untuk ikut bergabung dengannya. Pemimpin ini mampu menunjukkan keinginannya untuk saling percaya dan saling menghargai di antara sesama anggotanya dan saling menghargai di antara sesama anggota tim dan juga menghargai pekerjaan.

f. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang efektif menunjukkan peranan penting kepemimpinan dalam perusahaan. Indikator merupakan ciri-ciri

yang dapat menilai atau melihat kepemimpinan yang efektif dalam memimpin suatu organisasi.

Menurut Keith Davis dalam Miftah Thoha (2013, hal. 33-34)

indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan Keluasan Pengaruh Sosial
- 3) Motivasi Diri Dorongan Berprestasi
- 4) Sikap-sikap Pengaruh Kemanusiaan

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Kecerdasan

Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan dipimpinnya.

- 2) Kedewasaan

Pemimpin cenderung matang dan mempunyai emosi yang stabil dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.

- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara efektif mempunyai dorongan motivasi yang mendorong untuk berprestasi.

- 4) Sikap-sikap pengaruh kemanusiaan

Pimpinan-pimpinan yang berhasil biasanya mau mengakui kesalahan, saling menghormati dan menghargai para pengikutnya dan mampu berpihak kepada yang benar.

Menurut Edwin Ghiseli dalam T. Hani Handoko (2009, hal. 297)

indikator kepemimpinan adalah:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar

manajemen, terutama pengarahan dan gaya kepemimpinan pekerjaan orang lain.

- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Menurut Kartini Kartono (2014, hal. 34) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Sifat
- 2) Kebiasaan
- 3) Tempramen
- 4) Watak
- 5) Kepribadian

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perannya atau ciri-ciri didalamnya.

- 2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seseorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif. Sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), kebenaran (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat ataupun karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Berdasarkan indikator kepemimpinan di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa seorang pemimpin harus efektif dan harus dapat menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan dengan baik terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya.

B. Kerangka Berfikir

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan

bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan juga mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah bagian dari konsekuensi pelaksanaan yang harus dilakukan pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan pemimpin perlu melakukan pendekatan melalui *managerial grid*, pendekatan ini manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain, bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Melainkan, jika ia memikirkan produksi maka harus dipahami bahwa merupakan sikap bagi seorang pimpinan untuk mengetahui berapa banyak dan ragam suatu produksi itu. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi kerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu metode yang bersifat induktif, objektif dan ilmiah dimana data yang diperoleh berupa angka-angka (skor nilai) atau pernyataan-pernyataan yang dinilai, dan dianalisis dengan analisis statistik. Penelitian kuantitatif merupakan sebuah penelitian yang berlangsung secara ilmiah dan sistematis dimana pengamatan yang dilakukan mencakup segala hal yang berhubungan dengan objek penelitian, fenomena serta korelasi yang ada diantaranya.

B. Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Berikut definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Indikator yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

Tabel III.1
Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Managerial Grid

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<i>Managerial Grid</i> Sumber: Miftah Thoha (2013: 53)	Pendekatan gaya ini manager berhubungan dengan 2 hal yaitu produksi disatu pihak	Tugas	- Memberi tahu tentang apa yang harus dilakukan - Menetapkan standar kerja serta memberi saran pemecahan	Likert

	<p>(orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi bawahan) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain.</p>		<p>masalah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat perspektif jelas dan mengembangkan rencana tindakan dan menetapkan tanggungjawab - Menjelaskan dan menyediakan rencana cara melaksanakan kerja - Menyediakan kriteria atas apa yang diharapkan dan mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi Interval 	
		Hubungan	<ul style="list-style-type: none"> - Bersikap ramah dalam membantu rekan lain di dalam kelompok - Respon dengan senang hati dan memperlakukan orang lain dengan adil - Perilaku dalam sikap yang dapat diduga dan berkomunikasi secara aktif - Perhatian untuk kesejahteraan dan Menunjukkan fleksibilitas - Mengungkapkan pikiran dan perasaan dalam membantu anggota kelompok untuk bergaul. 	Likert

Sumber : Miftah Thoha, (2013, hal. 53)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor PT. Bank Sumut Pusat yang beralamat di jalan Imam Bonjol No. 18 Medan.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Desember 2016 sampai dengan bulan April 2017, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel penelitian di bawah ini :

Tabel III-2
Jadwal Kegiatan Waktu Penelitian

No	Jenis Penelitian	Bulan / Minggu																			
		Desember 2016				Januari 2017				Februari 2017				Maret 2017				April 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset	■	■																		
2	Pengajuan Judul			■	■																
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal								■												
5	Pengumpulan Data									■	■	■	■								
6	Pengolahan Data												■	■	■						
7	Bimbingan Skripsi															■	■	■	■		
8	Sidang Skripsi																				■

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2010, hal. 80) mengemukakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada kantor PT. Bank Sumut Kantor Pusat yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No. 18 Medan yang berjumlah 48 orang pada bagian Divisi Kredit dan Divisi Ritel. Dengan rincian seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel III-3
Jumlah Populasi PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Bagian Divisi Ritel	22
2	Bagian Divisi Kredit	26
Jumlah		48

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010, hal. 81) mengemukakan bahwa yang dimaksud sampel adalah sebagai berikut: “Sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang diambil oleh populasi tersebut”. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *total sampling* (sampel jenuh) yaitu seluruh populasi diambil untuk dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang ada yaitu berjumlah 48 orang pegawai pada Bank Sumut Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Angket

Angket yaitu daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan terlebih dahulu untuk diberikan kepada responden yang berpengaruh dengan objek yang diteliti jenis skala yang digunakan oleh peneliti adalah skala *likert* yang dimedifikasi

dengan jumlah opsi jawaban sebanyak 5 buah, yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Jawaban pada kuesioner menggunakan metode skala *likert* yang dapat dilihat seperti di bawah ini :

Tabel III.4
Penilaian Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu :

a. Uji Validitas

1) Tujuan melakukan pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Rumus statistik untuk pengujian validitas

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2010, hal. 183)

Dimana :

n = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum xy$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Dengan kriteria:

- a). Jika $sig\ 2\ tailed < \alpha\ 0,05$, maka butir instrument tersebut valid.
- b). Jika $sig\ 2\ tailed > \alpha\ 0,05$, maka butir instrument tidak valid dan harus dihilangkan (dibuang).

Berikut hasil pengujian validitas data instrumen yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel III.5
Uji Validitas Data Instrumen Angket Gaya Kepemimpinan
Manajerial Grid Orientasi Dimensi Tugas

No. Item	Nilai Korelasi r_{hitung}	Nilai Ketentuan r_{tabel}	Probabilitas Item	Keterangan
1.	0,852	0.285	0,000 < 0,05	Valid
2.	0,816	0.285	0,000 < 0,05	Valid
3.	0,768	0.285	0,000 < 0,05	Valid
4.	0,753	0.285	0,000 < 0,05	Valid
5.	0,734	0.285	0,000 < 0,05	Valid
6.	0,797	0.285	0,000 < 0,05	Valid
7.	0,704	0.285	0,000 < 0,05	Valid
8.	0,771	0.285	0,000 < 0,05	Valid
9.	0,700	0.285	0,000 < 0,05	Valid
10.	0,602	0.285	0,000 < 0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel uji validitas instrumen penelitian pada dimensi orientasi tugas *manajerial grid* di atas, diperoleh nilai korelasi atau r_{hitung} . Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} (nilai ketentuan), pada tahap berikutnya r_{tabel} dicari pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi

dan jumlah data (n) = 48, maka didapat nilai ketentuan r_{tabel} sebesar 0,285 (pada uji 2 sisi atau *2-Tailed*).

Berdasarkan uji validitas instrumen di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai $r_{\text{hitung}} >$ dari $r_{\text{tabel}} = 0,285$. Dengan demikian instrumen pada dimensi orientasi tugas manajerial grid dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikutsertakan pada uji selanjutnya.

Tabel III.6
Uji Validitas Data Instrumen Angket Gaya Kepemimpinan
Manajerial Grid Orientasi Dimensi Hubungan

No. Item	Nilai Korelasi r_{hitung}	Nilai Ketentuan r_{tabel}	Probabilitas Item	Keterangan
1.	0,600	0,285	0,000 < 0,05	Valid
2.	0,510	0,285	0,000 < 0,05	Valid
3.	0,571	0,285	0,000 < 0,05	Valid
4.	0,427	0,285	0,002 < 0,05	Valid
5.	0,581	0,285	0,000 < 0,05	Valid
6.	0,587	0,285	0,000 < 0,05	Valid
7.	0,578	0,285	0,000 < 0,05	Valid
8.	0,580	0,285	0,000 < 0,05	Valid
9.	0,570	0,285	0,000 < 0,05	Valid
10.	0,653	0,285	0,000 < 0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel uji validitas instrumen penelitian pada dimensi orientasi hubungan *manajerial grid* di atas, diperoleh nilai korelasi atau r_{hitung} . Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} (nilai ketentuan) dengan demikian dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai $r_{\text{hitung}} >$ dari $r_{\text{tabel}} = 0,285$. Dengan demikian instrumen pada dimensi orientasi tugas manajerial grid dalam

penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikutsertakan pada uji selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010, hal. 221) uji realibilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Atau menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memiliki jawaban-jawaban tertentu. Pengujian ini dilakukan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen handal, konsisten, stabil dan dependibilitas. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya, dapat dipercaya, jika dapat diandalkan. Pada penelitian ini, perhitungan reliabilitas dilakukan dengan statistik *Cronbach Alpha*. Jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* r_{11} mendekati 1 (satu), maka pengukuran yang dipakai dapat diandalkan (*reliable*). Nilai *Cronbach Alpha* yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan jika nilai *Cronbach Alpha* 0,7 dapat diterima dan jika nilai *Cronbach Alpha* 0,8 atau lebih adalah baik.

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Sumber: (Azuar, 2014, hal.82)

Keterangan:

r : Koefisien reliabilitas instrumen (*Cronbach Alpha*)

k : Banyaknya butir pernyataan/banyaknya soal

s_b^2 : Total varians butir

s_t^2 : Total varians

Kriteria pengujian reliabilitas :

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $> 0,6$ maka instrument dinyatakan reliable (terpercaya)
- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* $< 0,6$ maka instrument dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya)

Untuk melihat tingkat reliabilitas (kehandalan) dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel III.7
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach' Alpha	Nilai Reliabilitas	Keterangan
Dimensi Orientasi Tugas	0,913	0,6	Reliabel
Dimensi Orientasi Hubungan	0,763	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel III.7 di atas dapat dipahami bahwa masing-masing dimensi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *reliabilitas* yang berbeda-beda dengan nilai *cronbach'alpha* pada variabel orientasi tugas sebesar = 0,913 dan dimensi orientasi hubungan sebesar = 0,763. Nilai uji reliabilitas instrumen tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai ketentuan koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) $> 0,6$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument pada variabel penelitian ini

semuanya memiliki tingkat reliabilitas yang baik, atau dengan kata lain memiliki kehandalan (terpercaya) dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yang dimaksud adalah mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan yang dinilai berpengaruh dengan penelitian ini yaitu mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sebagai data pendukung dari penelitian yang diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh PT.Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan melakukan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian. Untuk mengetahui penilaian data persentase *skala grid*, analisis data dilakukan dengan beberapa tahap pengolahan data dengan menggunakan tahapan dengan rumus sebagai berikut :

$$\bar{X} = \frac{\sum (N_j \cdot X_i)}{\sum k}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum (N_j \cdot X_i)}{\sum k}$$

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}_{i_1}}{k}$$

Keterangan :

K = Jumlah Pernyataan

N_j = Skor (Sangat tidak setuju = 1, Tidak setuju = 2, Kurang Setuju = 3,
Setuju = 4, Sangat Setuju = 5)

X_i = Jawaban responden.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dideskripsikan dengan menggunakan pendekatan induktif, objektif dan ilmiah. Dimana data yang diperoleh berupa angka-angka (skor nilai) dari jawaban pernyataan yang dianalisis dengan analisis statistik. Penelitian ini menggunakan instrumen dalam bentuk angket sebanyak 20 item pernyataan yang terdiri dari 10 item pernyataan untuk dimensi orientasi tugas, dan 10 item pernyataan untuk dimensi orientasi hubungan dari gaya kepemimpinan *manajerial grid*. Angket penelitian ini disebarakan dan diberikan kepada 48 responden yang terdaftar sebagai pegawai pada Bank Sumut Medan khususnya pada divisi ritel dan divisi kredit.

Hasil data angket penelitian yang disebarakan kemudian diberikan nilai dengan menggunakan metode *skala likert* dan kemudian ditabulasi, dan diolah dengan menggunakan program SPSS, selanjutnya data penelitian dideskripsikan melalui data primer berupa angket yang telah diuji, selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan disimpulkan dengan deskripsi uraian penjelasan.

a. Karakteristik Identitas Responden

Karakteristik yang menjadi identitas responden dalam tabel berikut ini menunjukkan karakteristik responden yang diteliti berdasarkan kriteria

penilaian jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja dari responden yang dijadikan sampel dalam penelitian. Data identitas responden tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

Tabel IV.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	28	58.3	58.3	58.3
	Perempuan	20	41.7	41.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik data jenis kelamin, mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 28 orang (58,3%) dan minoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 20 orang (41,7%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lebih didominasi pada jenis kelamin laki-laki.

Tabel IV.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	9	18.8	20.8	20.8
	31-40 Tahun	28	58.3	58.3	79.2
	> 40 Tahun	11	22.9	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel persentase IV.2 di atas berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden memiliki usia pada kelompok umur dengan rentang 31-40 tahun sebanyak 28 (58,3%) dan minoritas pada kelompok usia dengan rentang 20-30 tahun sebanyak 9 orang (18,8%), dan selebihnya pada

rentang usia >40 tahun sebanyak 11 orang (22,9%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan karakteristik usia responden yang dijadikan objek penelitian ini adalah lebih banyak didominasi pada responden dengan rentang usia 31-40 tahun.

Tabel IV.3.
Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan

		Tingkat Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S-2	7	14.6	14.6	14.6
	S-1	38	79.2	79.2	93.8
	Diploma	3	6.2	6.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan data tabel persentase IV.3 di atas pada karakteristik tingkat pendidikan responden, menunjukkan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden pada tingkat pendidikan Sarjana dengan Strata-1 sebanyak 38 orang (79,2%) dan minoritas responden pada tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 orang (6,2%), dan selebihnya dengan tingkat pendidikan Strata-2 sebanyak 7 orang (14,6). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan yang dijadikan objek penelitian ini adalah lebih didominasi pada responden dengan tingkat pendidikan Strata-1.

b. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini meliputi dimensi orientasi tugas dan dimensi orientasi hubungan pada variabel gaya kepemimpinan manajerial grid. Deskripsi dari setiap pernyataan akan menampilkan opsi

jawaban dengan penilaian *skala likert* yaitu semua pernyataan yang dijawab oleh responden mendapatkan bobot nilai yang berbeda-beda.

1) Dimensi Orientasi Tugas pada gaya Kepemimpinan *Manajerial Grid*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel dimensi orientasi tugas gaya kepemimpinan *manajerial grid* yang dirangkum di dalam tabel frekwensi adalah sebagai berikut :

Tabel IV.4.4
Penyajian Data Orientasi Tugas pada Gaya Kepemimpinan
Manajerial Grid

No	Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	33,3	25	52,1	7	14,6	0	0	0	0	48	100
2	22	45,8	24	50,0	2	4,2	0	0	0	0	48	100
3	17	35,4	28	58,3	3	6,2	0	0	0	0	48	100
4	21	43,8	23	47,9	4	8,3	0	0	0	0	48	100
5	25	52,1	20	41,7	3	6,2	0	0	0	0	48	100
6	25	52,1	20	41,7	3	6,2	0	0	0	0	48	100
7	19	39,6	26	54,2	3	6,2	0	0	0	0	48	100
8	20	41,7	28	58,3	0	0	0	0	0	0	48	100
9	21	43,8	27	56,2	0	0	0	0	0	0	48	100
10	24	50,0	23	47,9	1	2,1	0	0	0	0	48	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan tabulasi data frekwensi jawaban responden tentang orientasi tugas pada gaya kepemimpinan *manajerial grid* di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang pernyataan selaku pimpinan perusahaan, pemimpin berhak memberi tahu tentang apa yang harus dikerjakan oleh pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 responden (52,1%).
- 2) Jawaban responden tentang pernyataan setiap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, pimpinan berhak untuk mengetahuinya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 responden (50,0%).
- 3) Jawaban responden tentang pernyataan pegawai diberikan standar kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 responden (58,3%).
- 4) Jawaban responden tentang pernyataan setiap permasalahan yang dihadapi pegawai, pimpinan selalu memberikan jalan keluar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 responden (47,9%).
- 5) Jawaban responden tentang pernyataan pimpinan selalu memberikan perspektif yang jelas terhadap tugas para pegawainya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (52,1%).
- 6) Jawaban responden tentang pernyataan setiap tindakan yang dilakukan oleh pegawai memiliki rencana sebelumnya, dan pegawai harus memiliki tanggungjawab atas apa yang telah dikerjakan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (52,1%).
- 7) Jawaban responden tentang pernyataan setiap pegawai berhak mendapatkan penjelasan dari pimpinan terhadap rencana kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (54,2%).
- 8) Jawaban responden tentang pernyataan setiap pegawai harus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan rencana kerja yang

sudah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden (56,2%).

9) Jawaban responden tentang pernyataan pimpinan selalu memberikan dan menetapkan kriteria dan target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden (56,2%).

10) Jawaban responden tentang pernyataan pimpinan selalu mendorong para pegawai untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (50,0%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang dimensi orientasi tugas gaya kepemimpinan *manajerial grid* di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan nilai persentase tertinggi menyatakan setuju sebanyak 28 responden (58,3%) pada pernyataan ketiga yaitu Pegawai diberikan standar kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan pimpinan, dan pernyataan kedelapan yaitu Setiap pegawai harus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sesuai dengan rencana kerja yang sudah ditetapkan perusahaan.

2) Dimensi Orientasi Hubungan pada gaya Kepemimpinan *Manajerial Grid*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel dimensi orientasi hubungan gaya kepemimpinan *manajerial grid* yang dirangkum di dalam tabel frekwensi adalah sebagai berikut :

Tabel IV.5
Penyajian Data Orientasi Hubungan pada gaya Kepemimpinan
Manajerial Grid

No	Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	33,3	28	58,3	4	8,3	0	0	0	0	48	100
2	17	35,4	29	60,4	2	4,2	0	0	0	0	48	100
3	17	35,4	29	60,4	2	4,2	0	0	0	0	48	100
4	18	37,5	30	62,5	0	0	0	0	0	0	48	100
5	17	35,4	31	64,6	0	0	0	0	0	0	48	100
6	22	45,8	26	54,2	0	0	0	0	0	0	48	100
7	18	37,5	26	54,2	3	6,2	1	2,1	0	0	48	100
8	21	43,8	24	50,0	3	6,2	0	0	0	0	48	100
9	24	50,0	24	50,0	0	0	0	0	0	0	48	100
10	19	39,6	27	56,2	2	4,2	0	0	0	0	48	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (diolah), 2017

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden pada tabel IV.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang pernyataan Setiap pegawai bersikap ramah dalam melaksanakan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 responden (58,3%).
- 2) Jawaban responden tentang pernyataan Setiap pegawai dapat bekerjasama terhadap rekan sekerjanya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden (60,4%).
- 3) Jawaban responden tentang pernyataan Setiap pegawai tanggap terhadap apa yang menjadi kendala dalam lingkungan kerjanya dan meresponnya

dengan senang hati, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden (60,4%).

- 4) Jawaban responden tentang pernyataan Setiap pegawai diberlakukan secara adil oleh pimpinan tanpa membeda-bedakan posisi dan bidang tugasnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 responden (62,5%).
- 5) Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin selalu mengkomunikasikan secara aktif terhadap para pegawainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 responden (64,6%).
- 6) Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap para pegawainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (54,2%).
- 7) Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan selalu untuk memberikan perhatian penuh terhadap semua pegawainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (54,2%).
- 8) Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan selalu berusaha untuk memberikan kesejahteraan kepada para pegawainya tanpa ada pembedaan satu sama lainnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 responden (50,0%).
- 9) Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan cara bertukar pikiran kepada para pegawai yang memiliki masalah dalam pekerjaannya., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 responden (50,0%).

10) Jawaban responden tentang pernyataan Pimpinan selalu berupaya untuk dapat membantu pegawai yang mengalami masalah dengan pegawai yang lain. mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 responden (56,2%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang dimensi orientasi hubungan gaya kepemimpinan *manajerial grid* di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan jawaban tertinggi menyatakan setuju sebanyak 30 responden (60,5%) pada pernyataan keempat yaitu dengan pernyataan Setiap pegawai diberlakukan secara adil oleh pimpinan tanpa membeda-bedakan posisi jabatan dan bidang tugasnya.

2. Pengolahan Data Penelitian

Pengolahan data dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah dideskripsikan dari data sebelumnya berdasarkan instrumen penelitian yang sudah divalidkan dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (handal). Data yang dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu statistik tertentu dengan melakukan pengujian hipotesis untuk pengambilan kesimpulan.

a. Dimensi Orientasi Tugas

Untuk mengetahui nilai rata-rata berdasarkan bobot nilai dan skor dari masing-masing jawaban responden berdasarkan item pernyataan dimensi orientasi tugas yang diajukan sesuai dengan kuesioner penelitian dengan rangkuman tabulasi data sebagai berikut :

Tabel IV.6
Hasil Pengolahan Data *Manajerial Grid* pada Dimensi Orientasi Tugas

No Item	Skor					Bobot x Skor					Jlh	Rata2 (Bobot x Skor) : Jlh Pertanyaan
	SS	S	KS	TS	STS	5	4	3	2	1		
1.	16	25	7	0	0	80	100	21	0	0	201	4.19
2.	22	24	2	0	0	110	96	6	0	0	212	4.42
3.	17	28	3	0	0	85	112	9	0	0	206	4.29
4.	21	23	4	0	0	105	92	12	0	0	209	4.35
5.	25	20	3	0	0	125	80	9	0	0	214	4.46
6.	25	20	3	0	0	125	80	9	0	0	214	4.46
7.	19	26	3	0	0	95	104	9	0	0	208	4.33
8.	20	28	0	0	0	100	112	0	0	0	212	4.42
9.	21	27	0	0	0	105	108	0	0	0	213	4.44
10.	24	23	1	0	0	120	92	3	0	0	215	4.48
Jumlah Total											43.83	
Nilai Mean Grid											4.38	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Berdasarkan data tabel di atas dapat dipahami bahwa masing-masing pernyataan gaya kepemimpinan *manajerial grid* pada dimensi orientasi tugas diperoleh nilai total rata-rata 43,83, dengan nilai *Mean grid* sebesar 4,38. Berdasarkan 10 item pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa, item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan ke sepuluh dengan jumlah 215 dan memiliki rata-rata sebesar 4,48 yang berkaitan tentang pernyataan pimpinan selalu mendorong para pegawai untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat dipahami bahwa Pemimpin pada PT. Bank Sumut Medan memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Ini terkait dengan standar kerja sesuai

dengan ketentuan yang ditetapkan, dan selalu memberikan perspektif yang jelas terhadap tugas para pegawainya, dan setiap tindakan oleh pegawai dilakukan dengan rencana sebelumnya yang menjadi tanggung jawab tiap pegawai, serta kesadaran anggota dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah dibebankan berdasarkan waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Jadi secara otomatis tanpa dorongan dari pimpinan, anggota maupun pegawai yang bekerja di Bank Sumut Medan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya tanpa melewati batas waktu yang ditentukan. Dalam melaksanakan kewenangannya pemimpin senantiasa dan selalu menawarkan ide-ide dan gagasan serta pendekatan-pendekatan terbaru dalam menangani suatu masalah yang dihadapi oleh pegawainya dalam mencapai target kerja yang ditentukan.

Sedangkan pernyataan yang mendapatkan nilai terendah pada pernyataan pertama dengan jumlah 201 dengan rata-rata 4,19 pernyataan tentang selaku pimpinan perusahaan, pemimpin berhak memberi tahu tentang apa yang harus dikerjakan oleh pegawai.

Pada dimensi ini pimpinan lebih cenderung dan lebih berorientasi pada penyelesaian tugas para pegawainya, dengan standar kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Pimpinan menganggap pencapaian tugas lebih penting, tugas harus diselesaikan tepat waktu dan bagaimana mengatur waktu agar lebih efisien sesuai dengan kriteria dan target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing pegawai.

b. Dimensi Orientasi Hubungan

Untuk mengetahui nilai rata-rata berdasarkan bobot nilai dan skor dari masing-masing jawaban responden berdasarkan item pernyataan dimensi

orientasi hubungan yang diajukan sesuai dengan kuesioner penelitian dengan rangkuman tabulasi data sebagai berikut :

Tabel IV.7
Hasil Pengolahan Data *Manajerial Grid* pada Dimensi Orientasi Hubungan

No Item	Skor					Bobot x Skor					Jlh	Rata2 (Bobot x Skor) : Jlh Pertanyaan
	SS	S	KS	TS	STS	5	4	3	2	1		
1.	16	28	4	0	0	80	112	12	0	0	204	4.25
2.	17	29	2	0	0	85	116	6	0	0	207	4.31
3.	17	29	2	0	0	85	116	6	0	0	207	4.31
4.	18	30	0	0	0	90	120	0	0	0	210	4.38
5.	17	31	0	0	0	85	124	0	0	0	209	4.35
6.	22	26	0	0	0	110	104	0	0	0	214	4.46
7.	18	26	3	1	0	90	104	9	2	0	205	4.27
8.	21	24	3	0	0	105	96	9	0	0	210	4.38
9.	24	24	0	0	0	120	96	0	0	0	216	4.50
10.	19	27	2	0	0	95	108	6	0	0	209	4.35
Jumlah Total											43.56	
Nilai Mean Grid											4.35	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

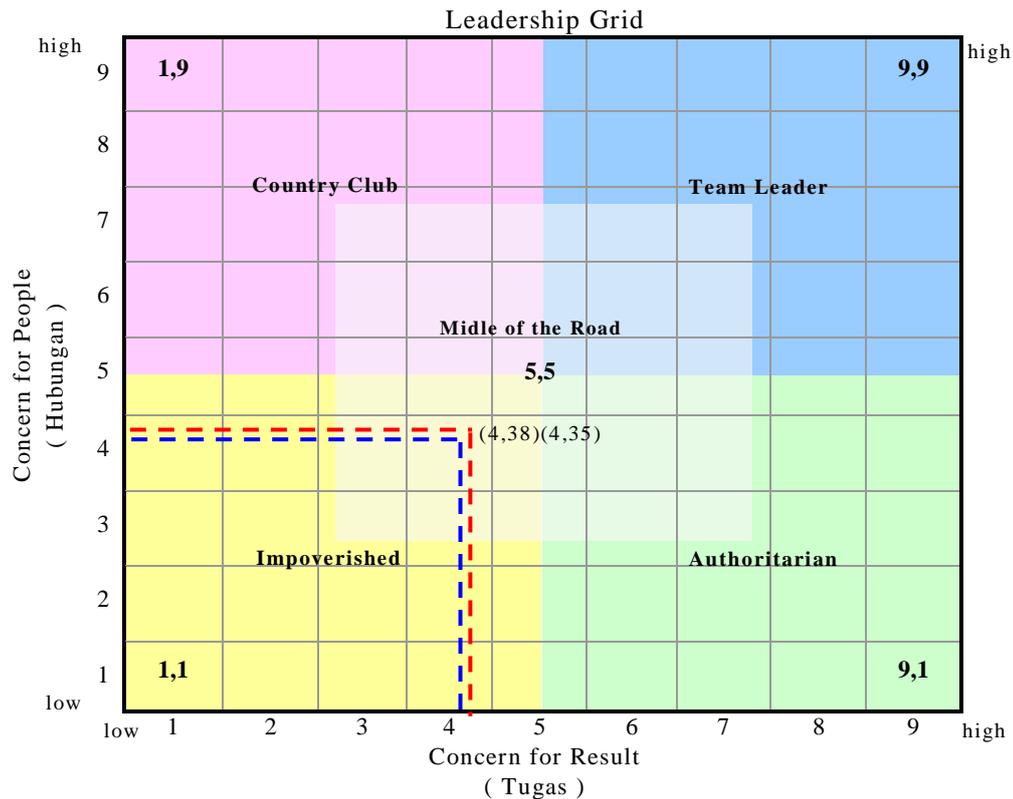
Berdasarkan data tabel di atas dapat dipahami bahwa masing-masing pernyataan gaya kepemimpinan *manajerial grid* pada dimensi orientasi hubungan diperoleh nilai total rata-rata 43,56, dengan nilai *Mean grid* sebesar 4,35. Berdasarkan 10 item pernyataan tersebut di atas dapat dipahami bahwa, item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan ke sembilan dengan jumlah 216 dan memiliki rata-rata sebesar 4,50 yang berkaitan tentang pernyataan Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan cara bertukar pikiran kepada para pegawai yang memiliki masalah dalam pekerjaannya.

Peran penting pemimpin turut menentukan efektifitas komunikasi, karena melalui komunikasi akan menambah harapan dan kepercayaan pegawai yang lain, adanya perhatian penuh terhadap semua pegawainya. Dan disamping itu pimpinan selalu berusaha untuk dapat membantu para pegawai yang mendapatkan masalah dalam pencapaian hasil kerja yang ditargetkan / dibebankan kepada pegawainya, hal tersebut dilakukan dengan cara berkesinambungan.

Sedangkan pernyataan yang mendapatkan nilai terendah pada pernyataan pertama dengan jumlah 204 dengan rata-rata 4,25 pernyataan tentang Setiap pegawai bersikap ramah dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada dimensi ini pimpinan harus dapat mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya tanpa terkecuali atau sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pimpinan perusahaan memiliki peran penting di perusahaan dalam membangun dan membina hubungan kerja yang baik dengan bawahannya.

B. Pembahasan

Pembahasan gaya kepemimpinan *Manajerial Grid* dalam penelitian ini akan dijabarkan melalui teori *managerial grid* yang diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S, dengan hasil penelitian dapat dilihat berdasarkan gambar berikut di bawah ini :



Gambar IV.1
Bentuk *Managerial Grid* Gaya Kepemimpinan
Pada Dimensi Tugas dan Hubungan

Berdasarkan gambar IV.1 di atas, tentang bentuk gaya kepemimpinan *managerial grid* pada dimensi orientasi tugas dan hubungan berdasarkan teori Robert R. Blake dan Jane S. Monton dapat dijelaskan dalam analisis sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan *Managerial Grid* pada Dimensi Orientasi Tugas dan Hubungan

Dalam pendekatan *managerial grid* ini, manajer selaku pimpinan di perusahaan memiliki peranan penting dalam kemajuan perusahaan yang dipimpinnya, hal tersebut berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan

Mouton, *managerial grid* menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi yang harus dihasilkan oleh pegawainya, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Melainkan, jika pimpinan memikirkan produksi, maka harus dipahami bahwa merupakan sikap bagi seorang pimpinan untuk mengetahui berapa banyak dan ragam suatu produksi tersebut dihasilkan. Dalam hal ini pimpinan harus dapat mengetahui serta dapat menerapkan kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan para stafnya, melakukan efisiensi kerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil yang dikerjakan oleh bawahannya.

Analisis hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan *manajerial grid* pada dimensi tugas diperoleh hasil 4,38333 dibulatkan menjadi (4,38) sedangkan pada dimensi hubungan diperoleh hasil nilai sebesar 4,35625 dibulatkan menjadi (4,35). Nilai hasil pengujian tersebut mengindikasikan pada gaya kepemimpinan yang mengarah pada zona *grid* 5,5 yang memiliki arti bahwa pemimpin pertengahan (*middle of the road style*), gaya kepemimpinan ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan manusianya. Pemimpin dengan kategori tersebut lebih cenderung melakukan dan mencari cara-cara yang dapat berguna khususnya dalam memecahkan masalah, meskipun kadang cara tersebut kurang sempurna. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, maka pemimpin akan

berusaha untuk dapat berlaku jujur terhadap bawahannya, tetapi tegas dalam bertindak dan selalu berusaha keras mencari pemecahan yang tidak memihak. Jika mendapat tekanan, maka ia mungkin akan ragu dan berupaya mencari jalan untuk keluar dari ketegangan. Ia akan berusaha untuk mempertahankan keadaan untuk tetap menjadi baik.

a. Berorientasi pada Tugas (*Task Orientation*)

Pada dimensi ini pimpinan lebih berorientasi pada penyelesaian tugas dengan baik berdasarkan standar kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan dengan rencana kerja yang telah ditentukan dengan ketetapan pada kriteria dan target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing pegawai. Pimpinan menganggap pencapaian tugas lebih penting, dengan pemahaman bahwa tugas harus diselesaikan tepat waktu dan bagaimana mengatur waktu agar lebih efisien.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dihasilkan pimpinan PT. Bank Sumut Medan pada orientasi tugas hanya mampu menghasilkan nilai sebesar 4,38 nilai tersebut dapat dikonversi kedalam zona grid 5.5.

Pemimpin dapat diartikan sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disuatu bidang. Sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu memosisikan dirinya untuk dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan

menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Berorientasi pada Hubungan (*Relationship Orientation*)

Pada dimensi ini pimpinan mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya atau sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Pemimpin membangun dan membina hubungan kerja yang baik dengan bawahan (pegawai).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dihasilkan pimpinan PT. Bank Sumut Medan pada orientasi hubungan hanya mampu menghasilkan nilai sebesar 4,35 nilai tersebut dapat dikonversi kedalam zona grid 5.5.

Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dalam membangun hubungan yang baik dengan bawahannya. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan juga mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan adalah bagian dari konsekuensi pelaksanaan yang harus dilakukan pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Seorang pemimpin harus efektif dan harus dapat menjalin hubungan yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya.

Berikut perbandingan berdasarkan pengukuran skala grid dalam penelitian ini :

- 1) Hasil penelitian berada pada *Grid 5.5* yaitu pemimpin pertengahan (*middle of the road style*), ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan

manusia. Dalam hal ini pemimpin berusaha untuk mencari cara-cara yang dapat berguna dalam memecahkan masalah meskipun kadang cara tersebut kurang sempurna dalam mengatasi masalah yang dihadapi dengan pegawainya. Jika dibandingkan dengan Grid 1.1, (*impoverished leadership*), maka *grid* 5.5 merupakan bentuk kepemimpinan yang baik, dikarenakan pada grid 1.1 pemimpin menunjukkan tidak adanya keterlibatan kepemimpinan baik kepada bawahan maupun hasil kerja pegawainya, pada grid ini pemimpin cenderung tidak peduli dengan bawahannya. Hal tersebut terbukti dengan kurangnya pimpinan dalam memberikan jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi oleh pegawainya khususnya dalam pencapaian target kerja, pimpinan tidak peduli dengan hasil kerja yang dicapai, karena semua pekerjaan pegawai sudah diatur dan ditentukan sesuai dengan standar kerjanya.

- 2) Jika dibandingkan dengan skala grid 1.9 (*Country Club Leadership*), maka hasil penelitian ini dikategorikan masih lebih baik, karena grid 1.9 gaya kepemimpinan lebih cenderung memiliki gaya santai yang ditandai dengan rendahnya perhatian pimpinan terhadap tugas dan hanya memfokuskan pada manusianya (pegawainya). Hal tersebut terlihat dengan adanya tindakan yang dilakukan oleh pegawai, keseluruhannya sudah memiliki rencana kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan pegawai harus memiliki tanggung jawab atas apa yang dikerjakan.
- 3) Jika dibandingkan dengan grid 9.1 maka hasil penelitian ini juga dikategorikan masih lebih baik, karena pada grid 9.1 secara keseluruhan ditandai oleh perhatian tinggi terhadap pekerjaan, tetapi sangat kurang memperhatikan manusianya (pegawainya). Pemimpin jenis ini sangat

menghargai keputusan yang telah dibuat. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan cenderung mempertahankan pendapat, gagasan dan sikapnya sekalipun didapat dengan cara menekan orang lain.

- 4) Jika dibandingkan dengan *Grid 9.9 (Team Leadership)*, maka hasil penelitian pada grid 5.5 dikategorikan masih kurang baik, karena pada grid 9.9 menggambarkan satu kriteria keberhasilan kepemimpinan yang menyeluruh, yaitu tercapainya pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang didukung keterikatan antara bawahan melalui saling adanya kepercayaan dan saling hormat-menghormati antara satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, pimpinan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik dari hasil kerja yang dicapai oleh pegawainya maupun orang-orang yang bekerja denganya.

Berdasarkan hasil pengujian manajerial grid penelitian ini berada pada grid 5.5 yang menjelaskan bahwa Pemimpin pada PT. Bank Sumut Medan memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Ini terkait dengan standar kerja sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dan selalu memberikan perspektif yang jelas terhadap tugas para pegawainya, dan setiap tindakan oleh pegawai dilakukan dengan rencana sebelumnya yang menjadi tanggung jawab tiap pegawai, serta kesadaran anggota dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah dibebankan berdasarkan waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Jadi secara otomatis tanpa dorongan dari pimpinan, anggota maupun pegawai yang bekerja di Bank Sumut Medan bekerja sesuai dengan

tanggung jawabnya tanpa melewati batas waktu yang ditentukan. Dalam melaksanakan kewenangannya pemimpin senantiasa dan selalu menawarkan ide-ide dan gagasan serta pendekatan-pendekatan terbaru dalam menangani suatu masalah yang dihadapi oleh pegawainya dalam mencapai target kerja yang ditentukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Wildan Zulkarnain (2012) menyimpulkan bahwa gaya ketiga (5.5) adalah pemimpin pertengahan (*middle of the road style*), ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna untuk dapat memecahkan masalah meskipun kadang cara tersebut kurang sempurna. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, maka pemimpin akan berusaha jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Jika mendapat tekanan, maka ia mungkin akan ragu dan mencari jalan untuk keluar dari ketegangan. Ia akan berusaha untuk mempertahankan keadaan untuk tetap menjadi baik. Gaya kepemimpinan dibentuk dengan mengembangkan partisipasi pembuatan keputusan dalam menghadapi konflik, komunikasi dua arah yang terbuka, serta keterlibatan langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan dan program kerja.

2. Upaya Pimpinan dalam Menghadapi Kendala dalam Pencapaian Target Kerja Pegawai

Dalam menghadapi kendala yang dihadapi oleh bawahannya khususnya dalam pencapaian target kerja, pimpinan perusahaan pada Bank Sumut Medan

melakukan dengan beberapa hal yang pertama pimpinan senantiasa membicarakan dengan bawahannya terlebih dahulu tentang pencapaian target kerja yang harus dicapai dalam waktu yang ditentukan.

Dalam hal ini, upaya penting yang harus dilakukan oleh pimpinan dalam pencapaian target kerja pegawainya adalah, pertama peran penting pimpinan dalam melakukan komunikasi, dan efektifitas komunikasi yang dilakukan dengan bawahannya, karena melalui komunikasi akan menambah harapan dan kepercayaan bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pencapaian target yang telah ditentukan. Pimpinan sebagai orang yang paling bertanggung jawab dalam suatu organisasi agar dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam suatu organisasi.

Upaya yang kedua pimpinan perusahaan pada Bank Sumut Medan dalam pencapaian target kerja pegawainya dengan melakukan kegiatan evaluasi kerja yang dilaksanakan pada setiap seminggu sekali dalam setiap bulannya, hal tersebut dilakukan dengan maksud dan tujuan untuk mereview dan mengevaluasi pada progres kerja pegawai yang dilakukan dilapangan. Disamping itu pimpinan juga melaksanakan kewenangannya senantiasa pimpinan menawarkan ide-ide dan gagasan serta pendekatan-pendekatan terbaru dalam menangani suatu masalah yang muncul pada pegawainya. Hal ini penting dilakukan mengingat kompleksitas masalah yang dihadapi sangat tinggi dan bermacam-macam masalah yang muncul, sehingga dalam menghadapi kondisi yang demikian diperlukan pendekatan-pendekatan serta

metode yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi serta tingkatan masalah yang dihadapi.

Upaya yang ketiga yang dilakukan pimpinan perusahaan pada Bank Sumut Medan dalam pencapaian target kerja pegawainya dengan melakukan pemberian motivasi positif kepada para pegawainya sehingga tercipta lingkungan kerja yang aktif dan harmonis. Peran ini sangat penting karena biasanya para pegawai lebih tergerak hatinya atau terdorong untuk melaksanakan tugas dan fungsinya pada pencapaian kerja dan target yang telah ditentukan, dan disamping itu perusahaan berusaha untuk memberikan *reward* ataupun penghargaan kepada pegawainya yang dapat melaksanakan target kerja dengan baik sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh perusahaan. Kegiatan tersebut dilakukan oleh pimpinan dengan harapan dapat memotivasi diri para pegawai untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang analisis gaya kepemimpinan manajerial grid pada Bank Sumut, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan manajerial grid yang berorientasi pada dimensi tugas dan dimensi hubungan pada PT. Bank Sumut berada pada *Grid 5.5*, yaitu pemimpin dengan kategori pertengahan yang memiliki perhatian seimbang terhadap tugas dan manusia (pegawainya). Gaya kepemimpinan ini dapat diartikan dengan terpeliharanya tingkat kepuasan bawahan maupun untuk kepuasan hasil kerja.
2. Upaya yang dilakukan pimpinan PT. Bank Sumut dalam pencapaian target kerja meliputi tiga hal yaitu pertama komunikasi yang efektif, melalui komunikasi tersebut akan menambah harapan dan kepercayaan bawahan untuk berpartisipasi langsung dalam proses pencapaian target yang telah ditentukan. Kedua melakukan kegiatan evaluasi kerja hal tersebut dilakukan dengan maksud dan tujuan untuk mereview dan mengevaluasi pada progres kerja pegawai yang dilakukan dilapangan. Upaya ketiga meliputi pemberian motivasi positif kepada para pegawainya sehingga tercipta lingkungan kerja yang aktif dan harmonis, para pegawai lebih tergerak hatinya atau terdorong untuk melaksanakan tugas dan fungsinya pada pencapaian target kerja yang telah ditentukan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Pemimpin diharapkan dapat menjaga gaya kepemimpinan yang dimiliki saat sekarang dengan terus mengembangkan kerja tim, melalui partisipasi dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya dengan membentuk komunikasi dua arah dan selalu melibatkan pegawainya dalam perencanaan dan pelaksanaan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
2. Pimpinan harus dapat melakukan inovasi baru dalam mengembangkan gaya kepemimpinan pada dimensi tugas menuju grid manajemen tim (9,9) sehingga dengan demikian pencapaian target para pegawai dapat tercapai dengan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Blake, R.R., & Moustou, J.S. 1985. *The Managerial Grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (2012). *Pedoman Penulisan Skripsi*.
- Ferry A. Marpaung, (2014). *Peranan Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Camat Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat*. E-journal Administrative Reform, 2014,2(3):1612-1623.
- Handoko, T. Hani (2009). *Manajemen*, (Edisi 2) Cetakan ke-6, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Juliandi, Azuar (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Medan : M 2000
- Kartono, Kartini. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan ke-20. Jakarta: Rajawali
- Lila Bismala, (2014). *Merekonstruksi Karakteristik Kepemimpinan Konvensional dalam Perspektif Islam*. Jurnal Penelitian Fundamental. UMSU
- Mangkunegara (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (edisi 11). Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Indeks, Jakarta.
- Sedarmayanti, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*, Jakarta: Rajawali Pres
- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Bisnis* (edisi 12). Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 1). Jakarta.
- Thoha, Miftah (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan Ke Tujuh belas. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wibowo (2007). *Manajemen Kinerja* (edisi 1). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wildan Zulkarnain, (2012). *Journal Manajemen Pendidikan* Volume 23 Nomor 6, September 2012: 497-503. Universitas Negeri Malang.

