

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Olah Data	Hasil
1	Chairina	Pengaruh Pengetahuan Pimpinan tentang Anggaran, Pengalaman Kerja, dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Pengawasan Keuangan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating, Tahun 2013.	$X_1 =$ Pengetahuan Pimpinan tentang Anggaran $X_2 =$ Pengalaman Kerja $X_3 =$ Latar Belakang Pendidikan $X_4 =$ Gaya Kepemimpinan $Y =$ Pengawasan Keuangan	<i>Moderated Regression Analysis</i>	Secara simultan, pengetahuan pimpinan tentang anggaran, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan terhadap pengawasan keuangan. Secara parsial, pengetahuan tentang anggaran berpengaruh signifikan terhadap pengawasan keuangan, sedangkan

					pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan tidak berpengaruh terhadap pengawasan keuangan. Gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh pengetahuan tentang anggaran, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan terhadap pengawasan keuangan.
2	Deliana	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja dengan Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan sebagai	$X_1 =$ Partisipasi Anggaran $X_2 =$ Gaya Kepemimpinan $X_3 =$ Persepsi Ketidakpastian Lingkungan $Y_1 =$ Kinerja Manajerial $Y_2 =$ Kepuasan Kerja	$=$ <i>Simple Regression</i> dan <i>Moderating Regression Analysis</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan

		Variabel Moderator, Tahun 2004.			kepuasan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja.
3	M. Safii Murad Daulay	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Kerja Pegawai dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating di Universitas Sumatera Utara, Tahun 2014.	$X_1 =$ Kepuasan Kerja $X_2 =$ Motivasi Berprestasi $X_3 =$ Kepemimpinan $Y =$ Komitmen Kerja Pegawai	<i>Moderating Regression Analysis</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai.
4	Diana Afriani dan Unika Prihatsanti	Hubungan antara Persepsi terhadap Kepemimpinan Resonansi dengan Kesiapan untuk	$X_1 =$ Persepsi $X_2 =$ Kesiapan untuk Berubah $Y =$ Kepemimpinan Resonansi	Analisis Regresi Sederhana	Terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan resonansi dengan kesiapan untuk berubah pada

		Berubah pada Pekerja PT. Pertamina EP <i>Asset 3 Field</i> Jatibarang, Tahun 2014			pekerja PT. Pertamina EP <i>Asset 3 Field</i> Jatibarang.
--	--	--	--	--	--

Penelitian yang dilakukan oleh Chairina pada tahun 2013 tentang pengaruh pengetahuan pimpinan tentang anggaran, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan terhadap pengawasan keuangan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating*. Alat olah data yang digunakan adalah *moderated regression analysis* dengan variabel penelitiannya adalah pengetahuan pimpinan tentang anggaran (X_1), pengalaman kerja (X_2), latar belakang pendidikan (X_3), dan gaya kepemimpinan (X_4) yang mempengaruhi pengawasan keuangan (Y) menunjukkan bahwa secara simultan, pengetahuan pimpinan tentang anggaran, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan terhadap pengawasan keuangan. Sedangkan secara parsial, pengetahuan tentang anggaran berpengaruh signifikan terhadap pengawasan keuangan, sedangkan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan tidak berpengaruh terhadap pengawasan keuangan. Gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh pengetahuan tentang anggaran, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan terhadap pengawasan keuangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Deliana pada tahun 2004 mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan dan persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderator. Alat olah data yang digunakan adalah *simple regression* dan

moderating regression analysis dengan variabel penelitiannya adalah partisipasi anggaran (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan persepsi ketidakpastian lingkungan (X_3) yang mempengaruhi kinerja manajerial (Y_1) dan kepuasan kerja (Y_2) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Safii Murad Daulay pada tahun 2014 mengenai pengaruh kepuasan kerja dan motivasi berprestasi terhadap komitmen kerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel *moderating* di Universitas Sumatera Utara. Alat olah data yang digunakan adalah *moderating regression analysis* dengan variabel penelitiannya adalah kepuasan kerja (X_1), motivasi berprestasi (X_2), dan kepemimpinan (X_3) yang mempengaruhi komitmen kerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Diana Afriani dan Unika Prihatsanti pada tahun 2014 mengenai hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP *Asset 3 Field* Jatibarang. Alat olah data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dengan variabel penelitiannya adalah persepsi (X_1) dan kesiapan untuk berubah (X_2) yang

mempengaruhi kepemimpinan resonan (Y) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP *Asset 3 Field* Jatibarang.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pendidikan

2.2.1.1 Pengertian Pendidikan

Pengertian pendidikan dikemukakan oleh Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2003:69-70) menyatakan bahwa : *“Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh)”*.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 menyatakan bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Dari beberapa definisi tentang pendidikan diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu pembelajaran yang telah ditempuh oleh seseorang yang menjadi dasar pengetahuannya dan diharapkan dapat menjadi suatu potensi di masa yang akan datang.

2.2.1.2 Tujuan Pendidikan

Menurut Tap. MPR No. II/MPR/1993, Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yaitu manusia yang bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja profesional, bertanggung jawab dan produktif, serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan Nasional juga harus mampu menumbuhkan jiwa patriotik dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial, serta kesadaran pada sejarah bangsa dan sikap menghargai jasa para pahlawan serta berorientasi masa depan. Iklim belajar dan mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan budaya belajar di kalangan masyarakat harus dikembangkan agar tumbuh sikap dan perilaku yang kreatif, inovatif, dan keinginan untuk maju.

2.2.1.3 Metode Pendidikan

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:80), metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Adapun beberapa metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Hasibuan (2003:80-83) adalah sebagai berikut :

1. *Training Method* atau *Classroom Method*

Training method atau *classroom method* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*Development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*Conference*), studi kasus (*Case study*), ceramah (*Lecture*), dan *role playing*.

2. *Under Study*

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat dia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi, merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

3. *Job Rotation* dan *Planned Progression*

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

Teknik pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job rotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

4. *Coaching* dan *Counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, *supervisor* diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dengan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

5. *Junior Board of Executive* atau *Multiple Management*

Komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

Kebaikannya yaitu :

- a. Biaya pendidikan murah;
- b. Mempermudah mendapatkan pengalaman praktis;
- c. Membantu pencarian manajer yang berbobot.

Kelemahannya yaitu :

- a. Pendidikan waktunya cukup lama;
- b. Perumusan masalah sering bertele-tele.

6. *Committee Assignment*

Komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditetapkan berbagai bentuk komite, yaitu :

- a. Komite formal dan informal;
- b. Komite tetap dan sementara;
- c. Komite eksekutif dan staf.

7. *Business Games*

Business games (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

8. *Sensitivity Training*

Sensitivity training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

9. *Other Development Method*

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor.

Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

2.2.1.4 Peran Pendidikan

Menurut Wursanto (2005:297-298), pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan secara sistematis yang berlangsung terus-menerus seumur hidup dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal, non-formal dan informal. Pendidikan formal berlangsung di sekolah mulai dari sekolah taman kanak-kanak (STK) sampai pendidikan di tingkat akademi dan perguruan tinggi. Pendidikan non-formal ditempuh melalui kursus-kursus keterampilan yang diselenggarakan oleh masyarakat. Sedangkan pendidikan informal dilaksanakan di lingkungan keluarga (rumah tangga). Disini orang tua dituntut untuk ikut berperan serta dalam pendidikan.

Seperti yang telah diutarakan di atas, tujuan pendidikan tidak semata-mata pengalihan pengetahuan dan keterampilan dari seseorang kepada orang lain, tetapi yang jauh lebih penting adalah pembinaan watak (*character building*) secara terperinci yang diarahkan untuk :

1. Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
3. Mempertinggi budi pekerti dengan mengembangkan nilai-nilai moral dan etika.

4. Memperkuat kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.
5. Menumbuhkan manusia-manusia pembangun yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsa.
6. Mengembangkan kemampuan berpikir secara rasional.
7. Mengembangkan kepekaan terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat pada umumnya.

Hal-hal seperti yang telah diuraikan di atas merupakan sebagian dari sekian banyak sasaran yang ingin dicapai melalui pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai peran penting dalam pembentukan perilaku.

Hal ini sejalan dengan teori Sedarmayanti (2009:39) bahwa peran pendidikan adalah memberikan bimbingan, pengajaran dan latihan. Di satu pihak, organisasi yang mempekerjakan tenaga kerja yang menjalankan roda organisasi mulai dari kelompok manajerial sampai dengan petugas yang melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, mengharap dan bahkan menuntut kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Sedangkan di lain pihak, pendidikan formal yang telah ditempuh merupakan modal yang penting, karena dapat menguasai suatu disiplin ilmu. Walaupun ilmu tersebut masih perlu diadaptasikan kepada persyaratan dan tuntutan khusus yang ditentukan oleh organisasi tertentu.

Dengan demikian majunya peradaban dan aspirasi manusia, maka semakin diperlukan orang yang mempunyai pengetahuan dalam jumlah dan mutu yang

semakin tinggi. Pengetahuan diterima dan dihayati sebagai kekayaan yang sangat berharga dan produktif sebab kinerja masa kini adalah kinerja yang didasarkan pada pikiran/akal, bukan lagi pada tenaga. Karena itu pembentukan manusia yang terdidik dalam jumlah, mutu dan pemanfaatannya merupakan indikasi yang penting dalam kaitannya dengan potensi suatu organisasi dan salah satu upaya untuk mencerdaskan dan meningkatkan keterampilan termasuk pencapaiannya adalah melalui pendidikan.

Oleh karena itu, pada zaman sekarang dimana teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang dengan sangat pesat dan selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu maka tingkat kualitas dari tenaga kerja perlu disesuaikan sehingga dapat menggunakan teknologi baru yang ada dan juga memiliki pengetahuan yang dapat digunakan untuk menghadapi adanya perubahan. Demikian juga pemimpin perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan dan memajukan kecakapan dan kualitas serta keterampilan yang mereka miliki dengan mengikuti pendidikan khususnya pendidikan non formal. Pihak perusahaan dapat memberikan pendidikan non formal untuk pemimpin karena pendidikan non formal merupakan suatu cara yang paling efektif dalam menghadapi perkembangan zaman pada saat ini. Dengan adanya hal ini, pihak perusahaan juga berharap pemimpin yang telah mendapatkan pendidikan non formal dapat meningkatkan produktivitasnya.

2.2.2 Pengalaman

2.2.2.1 Pengertian Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang pada pekerjaan yang sama merupakan suatu hal yang patut dipertimbangkan oleh pihak perusahaan dalam melakukan perekrutan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan semakin lama tenaga kerja bekerja, semakin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya, semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki semakin rendah. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai dari pada tingkat pendidikan formal yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang terbaik.

Pengalaman kerja merupakan suatu bagian yang penting dalam proses pengembangan keahlian seseorang terutama seorang pemimpin. Pengalaman ini akan diperoleh melalui suatu masa kerja. Melalui pengalaman kerja tersebut seorang pemimpin secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta keterampilan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu, dengan pengalaman yang diperoleh oleh pemimpin maka pemimpin akan lebih mampu mengatur bawahannya dan menjadi lebih bijaksana dalam mengambil keputusan untuk perusahaan.

2.2.2.2 Jenis Pengalaman

Menurut Wursanto (2005:238), “Pengalaman dibedakan menjadi pengalaman teoritis dan pengalaman praktis. Pengalaman teoritis diperoleh dari dunia pendidikan baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan kedinasan. Pengalaman praktis diperoleh melalui praktek lapangan, baik pengalaman diri sendiri maupun pengalaman orang lain. Seorang atasan yang mempunyai banyak pengalaman diharapkan mampu mengawasi bawahan yang lebih banyak dibanding yang kurang memiliki pengalaman atau tidak memiliki pengalaman sama sekali”.

2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Suatu Pengalaman

Menurut Nitisemito (2000:61), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya :

1. Keramah-tamahan dalam menghadapi pimpinan

Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.

2. Kelengkapan pengalaman kerja

Adanya bermacam-macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran di dalam menyelesaikan pekerjaan di dalam suatu perusahaan. Selain itu, kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan di samping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

2.2.2.4 Tujuan Memperoleh Pengalaman

Menurut Nitisemito (2000:65), ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja yaitu :

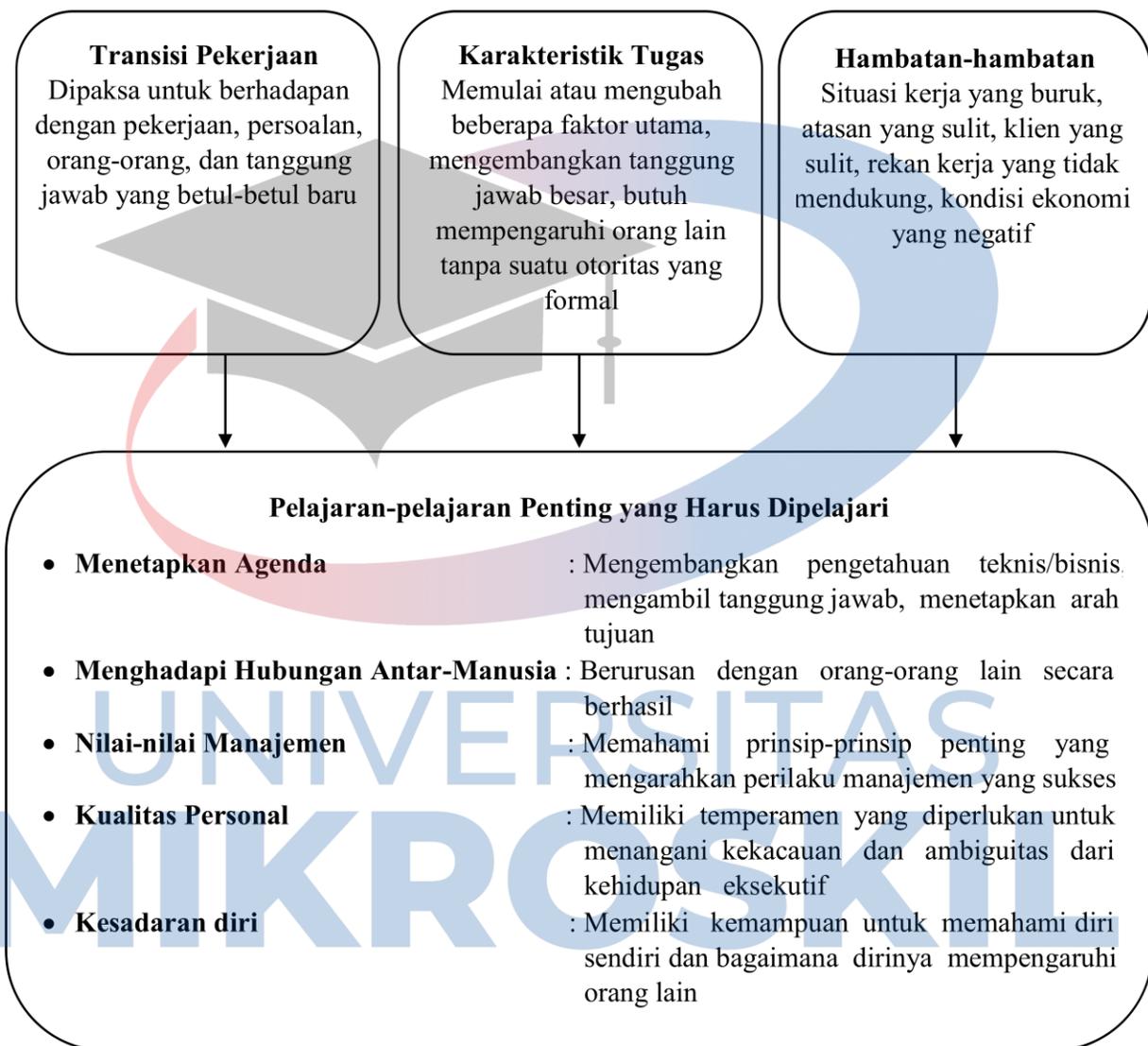
1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul di kalangan tenaga kerja.

2.2.2.5 Pengembangan Pengalaman

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002:57-59), pengembangan penting untuk seluruh karyawan, khususnya untuk para manajer. Pengembangan manajemen harus dipandang sebagai cara untuk menanamkan pengetahuan dan pertimbangan yang diperlukan oleh para manajer untuk memenuhi tujuan strategis dari organisasi. Diantara keterampilan-keterampilan ini adalah memimpin, mengatasi perubahan-perubahan, membina dan menasehati para bawahan, mengawasi operasi, dan memberikan masukan umpan balik.

Pengalaman adalah bagian penting dari pengembangan manajemen. Bahkan, pengalaman kadangkala lebih memberikan kontribusi kepada pengembangan dari manajer senior dari pada yang diberikan oleh pelatihan dalam kelas, karena banyak dari pengalaman ini muncul dalam berbagai kondisi di pekerjaan sepanjang waktunya. Pengalaman dengan beragam kondisi dan situasi memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen, dan membuat para manajer semakin bernilai.

Berikut beberapa pelajaran dan tampilan yang penting dalam pengembangan yang efektif baik untuk manajer tingkat menengah maupun tingkat yang lebih tinggi yaitu :



Gambar 2. 1 Pengalaman yang Berpengaruh terhadap Para Manajer

Pengalaman kerja seorang pemimpin sangat penting untuk menjalankan kegiatan operasional suatu perusahaan. Dengan adanya pengalaman kerja, maka pemimpin diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu,

pengalaman kerja seorang pemimpin juga mempengaruhi kinerjanya untuk perusahaan, karena dengan mempunyai pengalaman kerja yang baik, maka prestasi kerjanya akan semakin meningkat.

2.2.3 Kepemimpinan

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Manullang (2001:141), “Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi”.

Menurut Hasibuan (2003:170), “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Anoraga (2001:2), “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu”.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi

bawahannya untuk melaksanakan suatu kegiatan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2.2.3.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Wursanto (2005:197-200), teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau timbulnya seorang pemimpin. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, diantaranya ialah :

1. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 (tiga) hal, yaitu :

- a. Kelebihan rasio ialah kelebihan dalam menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, serta dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan rohaniah berarti seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada para bawahan.
- c. Kelebihan badaniah berarti seseorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada yang dipimpin. Hendaknya

seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, dan memberikan dukungan kepada pemimpinnya. Sifat-sifat kepemimpinan yang umum, misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan

Teori keturunan disebut juga teori pembawaan lahir atau teori genetis. Menurut teori keturunan, seseorang dapat menjadi pemimpin adalah karena keturunan atau warisan. Karena orang tuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya. Hal ini berarti, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.

4. Teori Kharismatis

Teori kharismatis menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Orang yang berkharismatis dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*). Pemimpin yang bertipe kharismatis biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori bakat disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin itu lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan itu harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan kepada orang tersebut untuk menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori sosial beranggapan bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun melalui pengalaman praktek.

2.2.3.3 Unsur-Unsur Kepemimpinan

Menurut Anoraga (2001:6-7), dalam hal kepemimpinan ada beberapa unsur yang harus dipenuhi yaitu :

1. Pengikut/*Followership*

Adanya kepemimpinan disebabkan adanya *followership*. Seseorang menjadi pemimpin karena ada beberapa orang yang berkehendak untuk mengikutinya yaitu bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

Pada umumnya, *followership* dapat diklasifikasikan menjadi 5 golongan yaitu :

a. *Followership* yang berdasarkan naluri

Dalam hal ini, kepengikutan terjadi dikarenakan adanya dorongan pada mereka untuk menaruh kepercayaan kepada seseorang sehingga mereka bersedia untuk bertindak tertentu yang dikehendaki oleh orang yang mendapat kepercayaan.

Orang yang menerima kepercayaan ini dianggap sebagai pemimpin karena dia dianggap mampu melindungi kepentingan atas orang-orang

yang menaruh kepercayaan tadi. Kepemimpinan dengan kepengikutan jenis ini disebut dengan kepemimpinan karismatis yang berarti kepatuhan karena percaya.

b. *Followership* yang berdasarkan agama

Kepengikutan ini timbul karena beberapa orang memandang bahwa ada orang lain yang mempunyai kelebihan dalam bidang keagamaan. Kita ketahui bersama bahwa agama merupakan kepercayaan tingkat tinggi, oleh karena itu biasanya kepengikutan keagamaan ini mempunyai sifat yang fanatik.

c. *Followership* yang berdasarkan tradisi

Kepengikutan ini timbul pada sejumlah orang, karena kebiasaan secara turun temurun.

d. *Followership* yang berdasarkan rasio

Kepengikutan ini timbul di kalangan orang-orang cendekiawan/pelajar yang terlihat adanya demokratis di dalam mengambil keputusan.

e. *Followership* yang berdasarkan peraturan

Kepengikutan ini terlihat pada organisasi/kelompok-kelompok tertentu dimana hubungan antara orang yang satu dengan orang yang lain ditata menurut aturan-aturan tertentu.

2. Tujuan

Kepemimpinan timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan adanya

tujuan-tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula pimpinan untuk mengaturnya.

3. Kegiatan Mempengaruhi

Ini berarti bahwa seorang pemimpin dalam aktivitasnya membimbing, mengontrol, dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu.

2.2.3.4 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Gaya kepemimpinan adalah ciri seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan para pengikutnya dalam rangka mencapai tujuan. Adapun menurut Anoraga (2001:7-11), gaya kepemimpinan dapat dibagi 3 yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuasaan mutlak segala keputusan berada di satu tangan. Gaya kepemimpinan ini sering membuat pengikutnya tidak senang dan sering frustrasi. Kepemimpinan otokratik ini cocok digunakan apabila para bawahan tidak mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan. Para pemimpin lebih ingin dominan dalam pengambilan keputusan, dan hanya ada sedikit maaf untuk melakukan kesalahan.

2. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan berdasarkan demokrasi, dalam arti bukan dipilihnya si pimpinan itu secara demokratik, melainkan cara yang dilaksanakan si pemimpin yang demokratik. Si pimpinan melaksanakan kegiatan sedemikian rupa sehingga setiap keputusan merupakan hasil musyawarah. Kepemimpinan demokratik ini cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan para bawahan telah menerimanya. Pimpinan menginginkan untuk mendengar pendapat dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil keputusan.

3. Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinan bebas ini cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dengan baik dan telah diterima dengan baik pula oleh para bawahan.

Sedangkan menurut Wursanto (2005:200-204), ada beberapa gaya/tipe

kepemimpinan yaitu :

1. Tipe Otokratis

Otokratis berasal dari kata *otokrat*, dari kata *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri, dan *kratos* berarti kekuatan atau kekuasaan (*power*). Jadi kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang mendasarkan kepada suatu kekuasaan, kekuatan yang melekat pada dirinya. Hal ini berarti seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kekuatan atau kekuasaan (*power*).

Ciri-ciri kepemimpinan yang bertipe otokratis antara lain :

- a. Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya.
- b. Menganggap dirinya yang paling berkuasa (kuasa tunggal).

- c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala macam persoalan, orang lain dianggap tidak tahu.
- d. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan. Ia bahkan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat atau ide.
- e. Keras dalam mempertahankan prinsip.
- f. Jauh dari para bawahan.
- g. Lebih menyukai bawahan yang bersikap “*yesman*”, “*abs*” (asal bapak senang).
- h. Perintah-perintah diberikan secara paksa.
- i. Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

2. Tipe *Laisser Faire*

Seperti telah diutarakan di atas, tipe *laisser faire* pada umumnya dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis.

Tipe *laisser faire* mempunyai ciri-ciri antara lain :

- a. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada para bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
- b. Pimpinan tidak terlibat dalam kegiatan sehingga pemimpin tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.
- c. Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan.
- d. Tidak mampu mengadakan koordinasi dan pengawasan yang baik.

- e. Tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan.
- f. Secara praktis pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan sehingga ia hanya merupakan simbol belaka.

Berdasarkan ciri-ciri di atas, pemimpin dengan tipe *laisser faire* bukanlah pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Seorang pemimpin dengan cara apapun diharapkan dapat menggerakkan bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Cara yang terbaik ialah dengan mempengaruhi, bukan dengan menakut-nakuti.

3. Tipe Paternalistik

Tipe paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang bersifat kebabakan. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak yang selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran.

Ciri-ciri tipe paternalistik antara lain :

- a. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak.
- b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
- c. Selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang terlalu berlebihan.
- d. Keputusan ada di tangan pemimpin, bukan karena pemimpin ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan dari pihak pimpinan yang ingin selalu memberi kemudahan kepada bawahan. Oleh karena itu, para bawahan jarang-jarang bahkan sama sekali tidak memberikan saran kepada pimpinan. Pihak pimpinan pun jarang meminta saran dari bawahan.

- e. Karena keputusan ada di tangan pimpinan, maka pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

4. Tipe Militeristis

Tipe militeristis tidak hanya terdapat di dalam kalangan militer saja, tetapi banyak pemimpin instansi non-militer (sipil) yang menerapkan kepemimpinan dengan tipe militeristis.

Tipe militeristis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Dalam mengadakan komunikasi, lebih banyak mempergunakan saluran formal.
- b. Dalam menggerakkan bawahan lebih banyak menggunakan sistem komando/perintah, baik perintah itu secara lisan maupun secara tertulis.
- c. Segala sesuatu bersifat formal.
- d. Disiplin yang tinggi, kadang-kadang bersifat kaku.
- e. Karena segala sesuatunya melalui perintah, maka komunikasi hanya berlangsung satu arah sehingga bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat.
- f. Pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikannya.

5. Tipe Demokratis

Tipe demokratis jauh berbeda dengan tipe-tipe yang telah kita bicarakan. Pemimpin yang bertipe demokratis selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Kepemimpinan dengan tipe demokratis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- b. Bersifat terbuka.
- c. Bawahan diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran, ide-ide baru.
- d. Dalam mengambil keputusan lebih mengutamakan musyawarah untuk mufakat, dari pada keputusan yang bersifat sepihak. Apabila musyawarah untuk mufakat tidak berhasil maka ditempuh dengan jalan lain yang sesuai dengan alam demokratis, misalnya secara voting.
- e. Menghargai potensi setiap individu.
- f. Berlangsung dengan mantap. Kemantapan kepemimpinan demokratis dapat dilihat dalam hal-hal sebagai berikut :
 - 1) Unit-unit organisasi berjalan lancar, melakukan kegiatan sesuai dengan fungsi masing-masing.
 - 2) Otoritas didelegasikan kepada para bawahan.
 - 3) Bawahan merasa senang, aman, tentram.
 - 4) Semangat kerja bawahan tinggi, baik ada pimpinan maupun tidak ada pimpinan.
- g. Pimpinan yang sering turba (turun ke bawah) melakukan pembinaan dan penyuluhan, yang sekaligus melakukan pengamatan terhadap hasil yang telah dicapai, serta kelemahan-kelemahan atau kekurangan dan kesulitan yang dihadapi para bawahan.

6. Tipe *Open Leadership*

Sebenarnya tipe *open leadership* hampir sama dengan tipe demokratis.

Perbedaannya hanya terletak dalam hal pengambilan keputusan. Tipe demokratis

lebih mengutamakan musyawarah untuk mufakat sehingga musyawarah dijadikan dasar keputusan. Hasil musyawarah menjadi keputusan pimpinan. Dalam hal ini berbeda dengan tipe *open leadership*. Pimpinan memang memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk memberikan saran, tetapi keputusan tetap ada di tangan pimpinan. Apakah saran-saran dari bawahan itu diterima dan dipakai atau tidak, hal itu tergantung kepada pimpinan.

Dari teori-teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengatur bawahannya agar dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan.

2.2.4 Hubungan Antara Tingkat Pendidikan Terhadap Kepemimpinan

Pada masa era reformasi sekarang ini mencari seorang pemimpin yang tepat memang tidak gampang. Hal tersebut disebabkan kebanyakan suplai tenaga profesional yang tersedia cenderung kurang siap untuk menjadi pemimpin yang matang. Kebanyakan para profesional kita, walaupun mempunyai pendidikan yang sangat tinggi sayangnya tidak didukung oleh pengalaman yang cukup. Atau banyak pengalaman namun kurang didukung oleh pendidikan dan wawasan yang luas. Ketimpangan-ketimpangan tersebut bagi seorang pemimpin perusahaan/organisasi

memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap keharmonisan dan kinerja dari perusahaan/organisasi (Sumarsono,2013:194-195).

Pendidikan adalah landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari. Hal tersebut nantinya akan terlihat pada kinerjanya, yang pada akhirnya akan menjamin produktivitas kerja yang semakin meningkat (Sedarmayanti,2009:32-33).

Tingkat pendidikan adalah suatu jenjang pembelajaran seseorang yang didapatkan dari pendidikan formal dan non formal yang dapat diukur sebagai pedoman tentang wawasan dan pengetahuan seseorang.

Oleh karena itu, pemimpin yang baik harus memiliki tingkat pendidikan yang baik pula. Tingkat pendidikan yang baik menunjukkan pengetahuan dan wawasan yang baik pula. Pengetahuan dan wawasan yang dimiliki akan mendukung kepemimpinannya dalam perusahaan/organisasi terutama dalam hal pengambilan keputusan yang baik.

2.2.5 Hubungan Antara Pengalaman Terhadap Kepemimpinan

Pengalaman ialah keseluruhan pelajaran yang diperoleh oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialaminya dalam perjalanan hidup (Wursanto,2005:298).

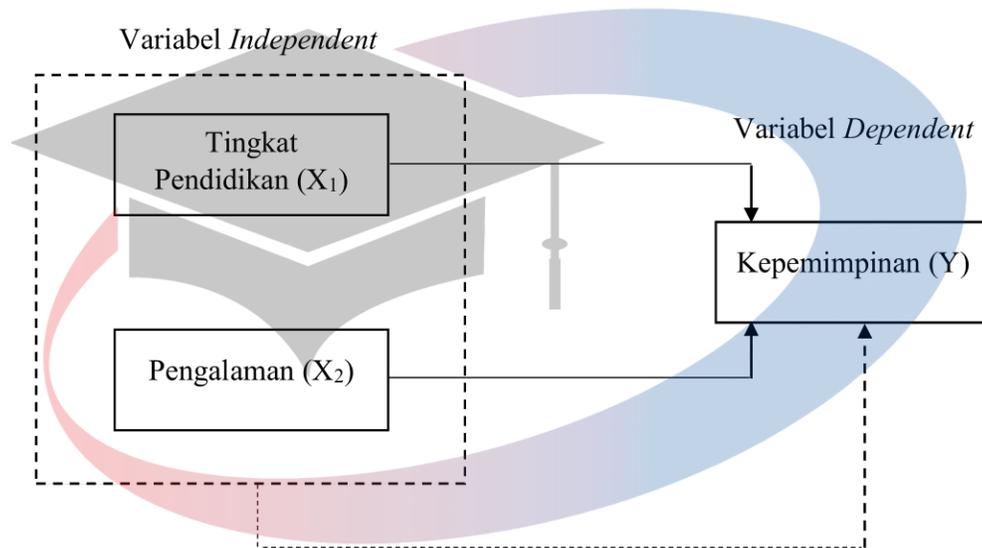
Pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna. Akan tetapi karena salah satu ciri kehidupan modern adalah selalu terjadinya perubahan secara cepat, maka diperlukan dinamika yang tinggi dalam bentuk kemampuan untuk mengikuti perubahan dari perkembangan yang terjadi. Dengan demikian diartikan bahwa pengalaman yang telah dimiliki belum tentu selalu dapat digunakan sebagai alat yang ampuh untuk melaksanakan tugas yang selalu dipengaruhi oleh perubahan dan perkembangan yang mungkin terjadi. Hal tersebut berarti pula bahwa orang yang paling berpengalaman sekalipun tetap memerlukan tambahan pendidikan dan pengetahuan (Sedarmayanti,2009:39).

Oleh karena itu, pemimpin yang baik juga harus memiliki pengalaman yang baik sehingga dia dapat mengatasi masalah yang muncul dalam perusahaan dengan melakukan pengambilan keputusan yang tepat.

Dalam hal ini, dapat terlihat bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman merupakan dua hal yang penting dan sejalan yang diperlukan untuk pembentukan suatu kualitas diri dari seseorang terutama seorang pemimpin. Tingkat pendidikan dan pengalaman yang baik akan meningkatkan kualitas dari pemimpin yang tercermin dari kepemimpinannya. Dengan kepemimpinannya yang baik pula,

diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan tersebut.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 2 Model Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisa mengenai pengaruh tingkat pendidikan terhadap kepemimpinan, pengaruh pengalaman terhadap kepemimpinan dan pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman terhadap kepemimpinan.

Tingkat pendidikan adalah suatu jenjang pembelajaran yang telah dilewati oleh seseorang baik melalui pendidikan informal, formal dan non formal yang menjadi suatu pedoman dasar pengetahuan seseorang.

Pengalaman adalah suatu hal yang pernah dirasakan dan dialami seseorang sehingga ketika seseorang dihadapkan oleh suatu kondisi atau keadaan yang sama maka orang tersebut dapat menangani keadaan tersebut dengan baik.

Kepemimpinan adalah suatu cara tentang bagaimana seorang pemimpin menggerakkan, mempengaruhi, mengatur dan mengarahkan bawahannya sehingga dapat melakukan segala sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Peneliti melakukan penelitian ini untuk melihat apakah terdapat pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman terhadap kepemimpinan manajer pemasaran sehingga hal ini dapat menjadi suatu masukan maupun pengetahuan baru baik bagi perusahaan itu sendiri maupun perusahaan sejenis lainnya.

2.4 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman terhadap kepemimpinan manajer pemasaran pada PT.

Capella Dinamik Nusantara *Head Office* Medan baik secara simultan maupun parsial”.