

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk memperoleh tingkat perkembangan pegawai, hubungan kerja yang sepadan di antara para karyawan dan penyatu panduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja. “Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”, menurut (Sutrisno, 2009 : 4). “Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian” (Suwatno & Priansa, 2011 : 29).

Menurut Sunyoto (2012 : 3) sumber daya manusia memiliki 3 pengertian, antara lain :

- 1) Sumber daya manusia merupakan manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai ataupun karyawan.
- 2) Sumber daya manusia memiliki potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

3) Sumber daya manusia memiliki potensi dimana hal itu merupakan asset dan berguna untuk modal (*non material ataupun non finansial*) di dalam sebuah organisasi bisnis, yang bisa mewujudkan eksistensi sebuah organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengelola sekelompok orang didalam sebuah organisasi melalui berbagai teknik dan juga pendekatan guna mencapai tujuan akhir dengan mengembangkan kemampuan pegawai untuk mencapai visi sebuah organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses yang terdiri dari proses evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan tenaga ahli guna memenuhi kebutuhan didalam organisasi, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia secara insentif dan pembagian tugas yang tepat (Suparno, 2015 : 2).

b. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia

Ada dua fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2012:4) yaitu:

1) Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan memiliki fungsi sebagai penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian memiliki fungsi guna membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan juga faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan

Pengarahan memiliki fungsi guna mengusahakan supaya pegawai mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian yakni mengadakan pengembalian atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan memiliki fungsi yakni perencanaan sumber daya, perekrutan pegawai, seleksi, penempatan dan juga orientasi pegawai. Perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan, dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan juga wawancara.

b. Pengembangan

Pengembangan memiliki fungsi dan tujuan guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi penting dengan berkembangnya dan semakin kompleks tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Kompensasi yakni pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balas jasa sebuah organisasi atau perusahaan kepada mereka. Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai maupun organisasi.

d. Integrasi

Integrasi memiliki fungsi meliputi usaha-usaha guna menyelaraskan kepentingan individu pegawai, organisasi dan masyarakat. Usaha itu perlu memahami sikap dan perasaan pegawai untuk dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan memiliki fungsi tidak hanya mengenai usaha untuk mengembangkan sebuah organisasi, namun juga untuk mencegah kehilangan pegawai-pegawai tersebut.

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja memiliki fungsi yakni memutuskan hubungan kerja dengan pegawai yang bersangkutan, proses pemutusan hubungan kerja yang utama yakni sering disebut dengan *pension* (pensiun), pemberhentian dan pemecatan.

Sedangkan menurut Marwansyah (2010 : 8-10) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1) Perencanaan sumber daya manusia

Penentuan jumlah mutu dan juga kualifikasi sumber daya manusia di masa depan.

2) Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen merupakan proses menarik perhatian calon pegawai agar mereka melamar pada sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menyeleksinya dengan mengidentifikasi dan memilih calon pegawai yang memenuhi syarat untuk posisi yang dilamar.

3) Sumber daya manusia

Upaya guna mengembangkan kompetensi pegawai dan kinerja sebuah organisasi melalui pelatihan dan program-program pelatihan.

4) Kompensasi

Imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kinerjanya terhadap organisasi tersebut.

5) Keselamatan dan kesehatan kerja

Upaya untuk melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja yang kemungkinan bisa terjadi. Sedangkan kesehatan kerja merupakan terbebasnya para pegawai dari penyakit sehingga kesejahteraan fisik dan mentalnya terjaga.

6) Hubungan pekerja

Sistem yang terjalin antar sesama rekan kerja didalam sebuah organisasi.

7) Penelitian sumber daya manusia

Riset sistematis guna mengkaji tentang sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Istilah pemimpin dan kepemimpinan tentu sudah tak asing lagi dalam dunia kerja. Bahkan bukan hanya dalam dunia kerja saja yang berhubungan dengan pemimpin dan kepemimpinan, namun dalam kehidupan sehari – hari dan dalam sebuah keluarga tanpa sadar kita dikenalkan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Berbicara tentang kepemimpinan tak terlepas dari kata pemimpin, dimana kepemimpinan itu sendiri berasal dari kata pemimpin. Istilah pemimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan seseorang yang berhubungan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Dalam bahasa inggris pemimpin disebut juga dengan *leader*, sedangkan kegiatannya disebut kepemimpinan atau lebih dikenal dengan *leadership*. Pemimpin ialah pribadi yang mempunyai kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi yang bisa mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang yang bersedia melaksanakan tindakan-tindakan terarah pada pencapaian tujuan melalui tindakan keberanian mengambil keputusan mengenai hal-hal yang harus dilakukan (Kartini Kartono, 2004).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin guna menunjukkan sikap yang menjadi ciri khas untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015:150). Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Zainal., dkk. (2017:42) merupakan cara pemimpin

untuk mempengaruhi pegawainya supaya sasaran organisasi tercapai atau bisa dikatakan sebagai strategi yang diterapkan oleh pemimpin.

Menurut argumen lain berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pegawainya agar mereka secara sukrela mau melakukan tindakan yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan guna mencapai tujuan organisasi tersebut (Busro, 2018:226).

Kepemimpinan dalam pengertian umum merupakan proses ketika seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol fikiran dan juga perasaan serta tingkah laku orang lain yang menjadi pegawainya. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari sekian tindakan seorang pemimpin guna mengendalikan pegawai yang di pimpinnya dengan ciri khas yang ada pada dirinya guna pencapaian tujuan organisasi.

a. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Tugas pokok pemimpin untuk mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing untuk menggerakkan para pegawai supaya mengikuti jejak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan menacapai tujuannya jika pegawainya melaksanakan tugas dengan baik dan apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi, yang mengisyaratkan bahwa setiap

pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Situasi kepemimpinan merupakan gejala sosial, sebab harus mewujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam 5 fungsi pokok kepemimpinan, antara lain :

1) Fungsi Instruksi

Fungsi instruksi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan bisa terlaksana secara efektif. Pemimpin yang efektif membutuhkan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi pegawainya supaya melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi ini bersifat komunikasi dua arah. Yang pertama ialah usaha untuk menetapkan keputusan, pemimpin membutuhkan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan pegawai yang dipimpinya yang dinilai memiliki berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin supaya dapat dilakukan sebuah pengambilan keputusan yang ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu memiliki tujuan untuk mendapatkan masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang sudah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan

pimpinan akan mendapatkan dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pimpinan berusaha mengaktifkan pegawai yang dipimpinnnya, baik keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan sesuai kendali dan terarah yang berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas atau kewajiban pokokorang lain. Keikutsertaan pimpinan harus tetap dalam fungsi sebagai pimpinan dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi ini dilakukan dengan pemberian pelimpahan berupa wewenang untuk menetapkan suatu keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya memiliki arti kepercayaan. Pegawai penerima delegasi merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan kepemimpinan yang sukses atau efektif yang mampu mengatur aktivitas pegawainya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian bisa diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Dari uraian diatas, bisa disimpulkan bahwa seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yakni dimana pemimpin mempunyai kewajiban menjabarkan program kerja, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas, harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, pemimpin harus menggunakan pengawasan sebagai alat pengendali, serta pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk memantapkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi seperti yang di ungkapkan oleh para ahli berikut ini. Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Busro, 2018 : 229), sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis yaitu kepemimpinan yang cenderung mempunyai sifat kepemimpinan yang berkuasa sepenuhnya dalam sebuah organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya sebab mengidentifikasi tujuan pribadi bukan tujuan organisasi.

2) Gaya Kepemimpinan Militeristis

Gaya kepemimpinan militeristis merupakan kepemimpinan yang mengendalikan pegawainya dengan cara memerintah, bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

3) Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Gaya kepemimpinan paternalistis merupakan pemimpin yang mengayomi sebab ia menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri dan selalu bergantung kepada pimpinan yang selalu melindungi.

4) Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan ini mempunyai daya tarik yang besar sebab memiliki pegawai yang anggotanya terhitung banyak dan keikutsertaan pegawai bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

5) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis yakni kepemimpinan yang mengedepankan diskusi dan mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan juga kritik serta mengerti kebutuhan pegawai-pegawainya.

6) Gaya kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui pegawai guna mentransformasikan secara maksimal sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

c. Efektivitas Kepemimpinan

Pemimpin yang mempunyai kecerdasan tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Terdapat 3 faktor efektivitas kepemimpinan yang wajib dimiliki pemimpin antara lain kecerdasan (*intelligence*), kepribadian (*personality*) dan kemampuan (*ability*) (Busro, 2018:235).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang mampu :

- a. Memberikan arahan dan pemaknaan bagi pegawai yang mereka pimpin.
- b. Menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh pegawai organisasi.
- c. Mendorong tindakan yang mengambil risiko dan berani gagal guna meraih sebuah kesuksesan.
- d. Memberikan semangat dan harapan bahwa kesuksesan bisa diraih dan mampu memenuhi kesejahteraan pegawainya.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang mengikut sertakan seluruh pegawainya dalam mengambil sebuah keputusan. Kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan pegawainya untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan sebuah organisasi (Hidayat, dkk. 2018).

Gaya kepemimpinan demokratis berargumen bahwa pendapat pegawai lebih baik dari pendapatnya sendiri dan dengan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Argumen lain berpendapat bahwa

partisipasi memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan diri mereka (Rivai, 2014 : 267). Dalam mengemban tugasnya, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan mengharapkan pendapat serta masukan dari seluruh pegawai. Namun dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus bisa mengacu pada tujuan organisasi dengan memaksimalkan segala potensi sumber daya yang ada. Pemimpin yang demokratis selalu bersikap merakyat dengan seluruh pegawainya. Hubungannya dengan para pegawai bukan seperti hubungan antara atasan dan bawahan, melainkan sebagai pemimpin yang selalu bersikap kekeluargaan.

Setiap sikap dan tindakan yang dilakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap pegawai. Setiap masukan dan kritikan dari para pegawai selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan sebagai pemimpin yang memiliki kepercayaan penuh kepada pegawainya, pemimpin menganggap bahwa mereka memiliki kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang diberikan.

Rivai (2014 : 20) mengemukakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, antara lain : 1) dalam proses penggerakan pegawai selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia merupakan makhluk yang termulia di dunia; 2) selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada pegawainya; 3) senang menerima saran, pendapat, dan

bahkan kritikan dari pegawainya; 4) selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* dalam usaha pencapaian tujuan sebuah organisasi; 5) ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada pegawainya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki supaya pegawai itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; 6) selalu berusaha untuk menjadikan pegawainya lebih sukses daripadanya; 7) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua pegawai dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya, agar setiap pegawai mempunyai kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang demokratis selalu memberikan kesempatan kepada semua pegawai dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudriamunawar (2015 : 9) adapun indikator seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, antara lain :

- 1) Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah
- 2) Memberikan kesempatan untuk memilih
- 3) Bebas bekerja sama

2.1.4. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik ialah gaya kepemimpinan yang menggabungkan integritas moral dan sikap kebapakan dengan otoritas dan disiplin yang tinggi. Persepsi seorang pemimpin yang menggunakan gaya

kepemimpinan paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi bisa dikatakan diwarnai oleh harapan pegawai kepadanya. Harapan pegawai yang berwujud keinginan supaya pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan pegawainya (Hasibuan : 2014).

Gaya kepemimpinan paternalistik ialah bentuk gaya kepemimpinan (*Democratic*) dan (*Dictatorial*). Yang berdasar terhadap kehendak pemimpin, melalui unsur-unsur demokrasi.

Kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya. Kepemimpinan paternalistik memiliki peran yang diwarnai oleh sikap kebabak-bapakan yang memiliki arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong pegawai yang di pimpinnya. Pemimpin merupakan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi pegawainya dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada didalam sebuah organisasi (Hidayat, dkk. 2018).

Sondang P. Siagian, mengatakan bahwa tipe kepemimpinan paternalistik banyak terdapat pada masyarakat tradisional (agraris). Popularitas pemimpin paternalistik disebabkan karena kuatnya ikatan primordinal, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang kumunalistik, peran atau istiadat yang sangat kuat dalam masyarakat dan hubungan pribadi juga rasa hormat yang tinggi pada orang tua.

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Irwanto, dkk. (2012) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan paternalistik, yaitu :

- 1) Mewajibkan pegawai untuk mematuhi prosedur dan standart kerja
- 2) Melibatkan pegawai dengan pengambilan keputusan
- 3) Dapat menerima kritik dan saran
- 4) Memberikan perhatian dan juga bimbingan pada pegawai yang memiliki kinerja kurang baik
- 5) Memberikan sarana untuk bekerja lebih baik
- 6) Berlaku adil kepada semua pegawai
- 7) Menghargai perbedaan pendapat dengan para pegawai

2.1.5. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional ialah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja melalui pegawai untuk mentransformasikan secara maksimal sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim, 2004 : 54). Model kepemimpinan transformasional merupakan model dalam kategori baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan inovasi-inovasi yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Disini para pemimpin transformasional membuat para pegawainya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pegawai untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi (Yukl, 2009 : 315).

Kepemimpinan transformasional inilah yang diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati. Karena kepemimpinan ini bekerja untuk menuju sasaran dan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya (Locke 1997 : 59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka pegawai akan merasa dipercaya, dihargai dan pegawai akan lebih menghargai pimpinannya.

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990) indikator gaya kepemimpinan transformasional antara lain :

1) Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan misi, saling menghormati, mampu meningkatkan optimisme, menekankan akan pentingnya sebuah tujuan, dan pemimpin akan membuat pegawai memiliki percayaan diri yang tinggi.

2) Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi pegawainya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi pegawainya.

3) Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada pegawai. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap pegawainya dan memberi perhatian khusus supaya pegawai bisa mengembangkan kemampuannya.

4) Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual merupakan kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan pegawai untuk mencetuskan ide-ide, mendorong pegawai agar lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari pegawai dalam memecahkan suatu masalah.

2.1.6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Kinerja merupakan istilah yang paling terkenal di dalam dunia manajemen, yang mana istilah kinerja diartikan sebagai istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Dalam Kamus Bahasa Indonesia pengertian kinerja “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang ditunjukkan; (3) kemampuan kerja”. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau *performance* memiliki arti sebagai: “ungkapan kemampuan yang didasarkan oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) berpendapat bahwa : “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Menurut Mangkunegara (2001 : 67) kinerja merupakan hasil kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang sudah dicapai oleh seorang pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan

kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang sudah diterapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat bisa berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (1995 : 97) merupakan suatu proses menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda. Sementara itu, Cascio (1991:73) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun terdapat masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang semuanya itu tidak dapat teratasi oleh penilai kinerja. Sedangkan Siagian (1995 : 225 – 226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat beberapa faktor seperti :

- 1) Yang dinilai ialah manusia yang mempunyai kemampuan tertentu dan tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- 2) Penilaian yang dilakukan dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang dan juga kriteria yang sudah ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan maksud : Dalam hal penilaian positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa depan sehingga

kesempatan meniti karier lebih terbuka; Bila penilaian tersebut negatif, pegawai yang bersangkutan berhak mengetahui kelemahannya dan dengan segala cara akan mengambil berbagai langkah guna mengatasi kelemahan tersebut; Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, maka akan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

Hasil penilaian yang dilakukan secara bertahap itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian, sehingga tidak akan ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan atau bahkan merugikan pegawai yang bersangkutan sekalipun. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi ataupun dalam pemberhentian yang bukan didasarkan atas permintaannya sendiri.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa system penilaian prestasi kerja merupakan proses yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang sudah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yakni standard pekerjaan yang sudah ditetapkan selama periode waktu tertentu. Standard kerja tersebut bisa dibuat baik secara kualitatif ataupun kuantitatif.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2002:92) mengatakan bahwa “Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan

pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi”. Wood, dkk. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu, usaha kerja dan dukungan organisasi. Menurut Mangkunegara (2001: 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

1) Faktor Kemampuan

Secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*. Misalnya seorang dosen seharusnya mempunyai kedua kemampuan tersebut supaya bisa menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan mempunyai kemampuan mengajar dalam mata kuliah yang ditempuhnya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting guna mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya menjadi motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

c. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja menurut Ahmad S. Ruky (2002 : 6) merupakan suatu bentuk usaha kegiatan ataupun program yang diprakarsai dan dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan guna mengarahkan dan mengendalikan prestasi pegawai. Sedangkan Robert Bacal (2004) berpendapat bahwa Manajemen Kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilaksanakan untuk mencapai kerjasama antara seorang pegawai dan pimpinannya, yang

melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja pegawai yang paling dasar, bagaimana pekerjaan seorang pegawai memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, arti dalam konkret guna mengemban tugasnya dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalisir.

Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada pegawai, antara pegawai dengan pimpinannya langsung. Dengan asumsi membangun harapan :

- 1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai.
- 2) Seberapa besar melaksanakan pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Apa makna konkret melakukan pekerjaan dengan baik.
- 4) Bagaimana bawahan dan atasannya langsung bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, ataupun mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada sekarang.
- 5) Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- 6) Mengenai berbagai hambatan kinerja dan mengatasinya

Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pimpinan adalah :

- 1) Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
- 2) Menghemat waktu, sebab pegawai bisa mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka mempunyai pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan guna mengambil keputusan yang benar.

- 3) Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman antara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang akan bertanggung jawab.
- 4) Mengurangi frekuensi situasi dimana pemimpin tidak mempunyai informasi pada saat dibutuhkan.
- 5) Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan.

Tujuan dilaksanakan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah :

- 1) Membantu para pegawai untuk memahami apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta pemberian wewenang dalam mengambil sebuah keputusan didalam sebuah organisasi.
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- 3) Mengetahui masalah-masalah peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang tersedia.
- 4) Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja.

Semua pemberi kerja menginginkan pegawai melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik, sistem manajemen kinerja yang efektif mampu meningkatkan kinerja. Sistem manajemen kinerja terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan.

d. Standar Kinerja

Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Pedoman yang bisa digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar pegawai. Menurut Simamora (2004), semakin baik standar kerjanya, makin akurat tingkat penilaian kerjanya. Standar mempunyai batas ukuran minimal dan maksimal. Standar minimal yakni standar yang menentukan kualitas minimal yang harus ada. Standar pendidikan yaitu standar minimal yang harus dicapai oleh proses pendidikan dan pembelajaran. Standar maksimal merupakan nilai maksimal sesuatu.

Menurut para ahli mereka berasumsi mengenai standar kinerja. Richard I. Henderson (1984) berasumsi bahwa satu set standar kinerja melukiskan hasil-hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan. Sedangkan William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (1993) berasumsi bahwa standar kinerja merupakan *benchmark* atau tolak ukur untuk mengukur kinerja pegawai.

Fungsi utama standar kinerja ialah sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan kinerja dalam mengemban tugasnya. Standar kinerja merupakan target, sasaran, atau tujuan upaya kerja pegawai dalam periode waktu tertentu. Dalam mengemban tugasnya, pegawai harus mengarahkan semua kemampuannya, pegawai harus mengerahkan semua tenaganya, pikiran, keterampilan, pengetahuannya, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang sudah ditentukan oleh standar kerjanya. Standar kinerja memotivasi pegawai agar bekerja keras untuk mencapainya. Standar kinerja menarik, mendorong, dan

mengiming-imingi pegawai untuk mencapainya. Jika hal itu tercapai, kepuasan kerja pada diri pegawai akan terjadi. Oleh karena itu standar kinerja dikaitkan dengan *reward*, imbalan, atau sistem kompensasi jika bisa mencapainya. Selain itu, standar kinerja dikaitkan dengan sanksi jika tidak bisa mencapainya.

Hubungan antara pelaksanaan pekerjaan, kinerja pegawai, evaluasi kinerja, dan standar kinerja pegawai yaitu ketika melaksanakan tugas atau pekerjaannya, pegawai menggunakan standar kinerja sebagai pedoman dalam bekerja. Standar kinerja sering dirumuskan menjadi prosedur dalam melakukan pekerjaan. Standar kinerja memberikan arah kuantitas dan kualitas kinerja yang harus dicapai pegawai. Sementara itu, prosedur kerja memberikan petunjuk kepada pegawai mengenai proses pelaksanaan pekerjaan supaya bisa mencapai standar kinerja.

Jika pegawai melakukan pekerjaan yang ditentukan oleh prosedur kerja dan berusaha mencapai standar kinerja, maka ia akan mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Standar kinerja setiap pegawai harus diinformasikan kepada pegawai sebagai pedoman melaksanakan tugasnya. Tanpa mengetahui standar kerjanya, pegawai tidak akan mengetahui apa yang harus dicapainya dan tidak akan terarah dalam mencapai kerjanya. Dalam mengemban tugasnya, pegawai selalu berpedoman pada standar kerjanya dan standar prosedur dalam pelaksanaan tugasnya. Kemudian kinerja pegawai dievaluasi oleh penilai secara periodik dan dibandingkan dengan standar kerjanya. Hasilnya akan direkap dalam instrumen evaluasi kinerja. Hasil evaluasi-evaluasi kinerja berupa keunggulan dan kelemahan kinerja pegawai dicatat dalam instrumen evaluasi

kinerja. Hasil ini diberikan kepada pegawai yang di nilai sebagai *reward* atas kinerja yang sudah dilakukan.

e. Membangun Kinerja

Kinerja bisa dimaksimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga pegawai mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi pegawai yang baik bisa menjadi landasan untuk setidaknya ada tujuh, antara lain :

1) Penentuan Gaji

Hasil deskripsi pegawai akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan bisa dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembandingan dalam persaingan di organisasi.

2) Seleksi Pegawai

Deskripsi pegawai sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu, sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang bisa menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3) Orientasi

Deskripsi pegawai bisa mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4) Penilaian Kinerja

Deskripsi pegawai menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana seharusnya tugas itu dipenuhi.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi pegawai akan memberikan analisis yang benar mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan guna membantu pengembangan karirnya.

6) Uraian dan Perencanaan Organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi pegawai memperlihatkan kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi pegawai akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7) Uraian Tanggung Jawab

Deskripsi pegawai akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

f. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2011:75) indikator dari kinerja pegawai antara lain :

1) Kualitas kerja

Seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang dikerjakan dan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas kerja

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini bisa di lihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.

3) Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab

Kesadaran akan kewajiban melaksanakan pekerjaan dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berisi pembahasan yang merujuk pada beberapa penelitian terdahulu untuk mendukung kajian teori maka penelitian terdahulu dalam penelitian ini antara lain :

Penelitian oleh Khotib (2017) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Desa Tegal Kunir Lor Kecamatan Mauk–Tangerang” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi pada variabel Kepemimpinan 0,805; sedangkan variabel Kedisiplinan 0,793 dan variabel Motivasi 0,808; dan sisanya merupakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian oleh Furqon & Qudbi (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Masyarakat pada Bumdes Desa Rombasan Sumenep” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Klasik (X1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Masyarakat (Y) pada BUMDES.

Penelitian oleh Putra et al., (2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”, yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari (1)

gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja, (3) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng.

Penelitian oleh Dicky (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi Rosan Agung Surabaya” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2), motivasi (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di Koperasi Rosan Agung Surabaya.

Penelitian oleh Winarni & Rahmaningtyas (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Perangkat Desa, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi perangkat desa, dan juga komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen.

Penelitian yang dilakukan Nurhaedah dkk., (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang” yang hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya

kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Penelitian oleh Kuswinton (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian oleh Rusdy (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hasil analisis regresi linier berganda baik secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bima.

Penelitian oleh Aryoko, dkk. (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara” yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.

Penelitian oleh Shahara & Rahmawati (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta” yang hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta, dengan tingkat pengaruh yang rendah.

Berdasarkan penjelasan mengenai penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, maka ringkasan penelitian terdahulu diatas dapat disusun dalam tabel berikut :

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	M.Khotib Arifai (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Desa Tegal Kunir Lor Kecamatan Mauk – Tangerang.	Independen : Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja. Dependen : Motivasi, kinerja pegawai	Asosiatif Kausal	Nilai koefisien determinasi pada variabel Kepemimpinan 0,805; sedangkan variabel Kedisiplinan 0,793; dan variabel Motivasi 0,808; sedangkan sisanya merupakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2.	Mohammad Amir Furqon Moh. Amin Qudbi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Masyarakat Pada Bumdes Desa Rombasan Sumenep	Independen : Gaya Kepemimpinan Dependen : Kinerja	Penghitungan dengan program SPSS.	Variabel Gaya Kepemimpinan Klasik (X1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Masyarakat (Y) pada BUMDES.
3.	Putu Darmawan Putra1, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Independen : Gaya Kepemimpinan Dependen : Kinerja	Kuantitatif kausal	Adanya pengaruh positif dari (1) gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja, (3) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng.

4.	Fremi Diky Chrestavius (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Rosan Agung Surabaya.	Independen : Gaya Kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi Dependen : Kinerja	Regresi linear berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2), motivasi (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di Koperasi Rosan Agung Surabaya.
5.	Winarni, Wisudani Rahmaningtyas (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Perangkat Desa, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa	Independen : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, kompetensi perangkat desa, dan komitmen organisasi Dependen : Kinerja	Analisis regresi berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi perangkat desa, dan komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen.
6.	Nurhaedah, Mashur Razak, Deddy Rahwandy Rahim (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tipe Demokratis, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.	Independen : Gaya kepemimpinan, tipe demokratis, motivasi kerja, pengembangan (SDM). Dependen : Kinerja	Analisis regresi linear berganda.	Secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7.	Kuswinton (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara	Independen : Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan (SDM). Dependen : Kinerja	Analisis linear berganda,	Gaya Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8.	Rusdy (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai.	Independen : Gaya kepemimpinan, motivasi, dan promosi jabatan. Dependen : Kinerja	Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bima.

9.	Yudhistira Pradhipta Aryoko, Purnadi, Akhmad Darmawan (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara	Independen : Gaya kepemimpinan, disiplin kerja Dependen : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.
10.	Nadia Putri Shahara, Noor Indah Rahmawati (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta.	Independen : Gaya kepemimpinan Dependen : Kinerja	Analisis regresi linier sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta, dengan tingkat pengaruh yang rendah.

Sumber : Penelitian terdahulu tahun 2017-2021

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan pola pikir yang menunjukkan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2010 : 63). Menurut Darmawan (2013 : 15) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting untuk dinilai.

Kerangka pemikiran ini mempunyai arti proses jalannya penelitian dari jumlah keseluruhan penelitian yang dilakukan. Berlandaskan kajian teori, konsep serta penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan dapat diketahui bahwa terdapat variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel tersebut yakni gaya kepemimpinan. Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan

di atas, maka untuk lebih mudah memahami akan digunakan kerangka pemikiran sebagai berikut :





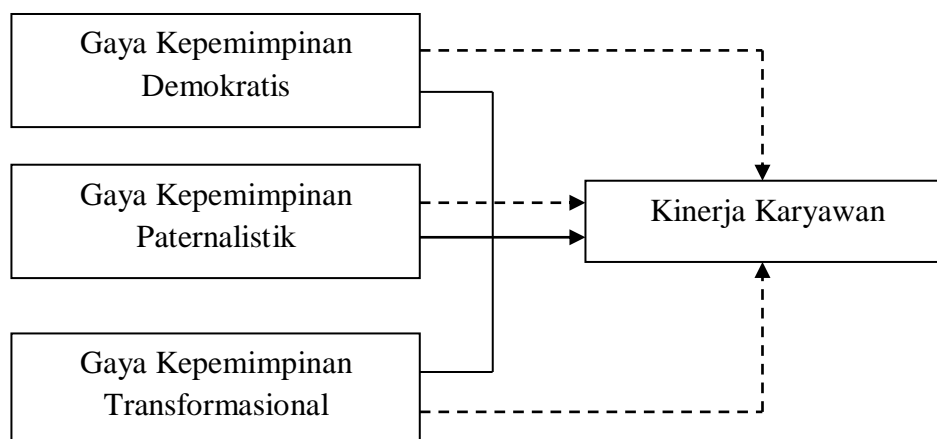
Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran
Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka teori atau tinjauan kepustakaan. Kerangka konseptual ditandai dengan munculnya keterkaitan antara fakta dan teori, bisa dalam bentuk deskriptif ataupun berupa gambar atau bagan (Musfah, J. 2016:31).

Paradigma penelitian kuantitatif atau positivistic yang didasarkan pada suatu asumsi bahwa suatu gejala itu dapat diklasifikasikan, dan hubungan gejala bersifat kausal (sebab akibat), maka peneliti bisa melakukan penelitian dengan memfokuskan kepada beberapa variabel saja. Pola hubungan antara variabel yang akan diteliti tersebut selanjutnya disebut sebagai paradigma penelitian. Jadi paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang memperlihatkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2013 : 42).

Berlandaskan kerangka penelitian dapat digambarkan paradigma dalam penelitian ini pada gambar 2.2 yang menampilkan bahwa penelitian ini menguji keterkaitan kausalitas dampak variabel independen gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai beserta pola keterkaitan antar variabel tersebut pada kantor Kecamatan Candipuro.



Gambar 2.2.

Kerangka Konseptual

Sumber : Rivai (2014), Hasibuan (2014), Danim (2004), Dedi Rianto (2010)

Keterangan : - - - - -> = Parsial —————> = Simultan

Paradigma yang digambarkan pada gambar 2.2. merupakan paradigma sederhana yang memiliki 4 variabel, yakni 3 variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Paradigma kotak dipakai dalam penelitian ini sebab penelitian ini memakai variabel dengan satu *proxy*. Sedangkan jika memakai paradigma dengan bentuk elips kurang tepat digunakan, sebab bentuk elips digunakan untuk variabel dengan indikator lebih dari satu (Ferdinand, 2014 : 182-183).

2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan hasil sementara dari rumusan masalah penelitian yang umumnya disusun dalam bentuk kalimat tanya. Disebut sementara, karena jawaban yang diberikan hanya berlandaskan teori yang relevan, belum berlandaskan kenyataan atau fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sehingga hipotesis dalam penelitian disebut juga sebagai jawaban teoritis dari rumusan masalah, belum jawaban yang empiric (Sugiyono, 2014 : 64).

Ada pendapat lain yang menyebutkan bahwa hipotesis merupakan gambaran sementara tentang sesuatu kejadian yang sudah atau akan terjadi. Sehingga hipotesis yakni jawaban sementara yang berlandaskan teori yang relevan sehingga perlu dibuktikan fakta empirisnya melalui pengumpulan data (Kurniawan, 2014 : 57). Terdapat 2 hipotesis yang biasanya diajukan oleh setiap peneliti yaitu hipotesis nol (H_0) serta hipotesis alternatif (H_a), sehingga hipotesis penelitian ini yaitu :

a. Hipotesis Pertama

Gaya kepemimpinan demokratis berargumen bahwa pendapat pegawai lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Dalam mengemban tugasnya, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh pegawainya. Namun dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus bisa mengacu pada tujuan organisasi dengan memaksimalkan segala potensi sumber daya yang ada. Pemimpin yang demokratis akan selalu bersikap merakyat kepada seluruh pegawainya. Hubungannya dengan para pegawai bukan seperti hubungan antara atasan dan bawahannya, melainkan sebagai pemimpin yang selalu bersikap kekeluargaan.

Setiap sikap dan tindakan yang dilaksanakan selalu berdasarkan pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap pegawainya. Setiap masukan ataupun kritikan dari para pegawainya selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi. Dengan

demikian pemimpin yang demokratis bisa diartikan sebagai memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai bahwa mereka memiliki kemampuan dalam melakukan setiap tugas maupun pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan penjelasan tersebut menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhaedah dkk., (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₀ = Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

H_a = Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

b. Hipotesis Kedua

Persepsi seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi bisa dikatakan diwarnai oleh harapan pegawai kepadanya. Harapan pegawai berwujud keinginan supaya pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan pegawainya. Kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya. Kepemimpinan paternalistik memiliki peran yang diwarnai oleh sikap kebabak-bapakan yang

dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang di pimpinnya.

Menurut penelitian tedahulu yang dilakukan oleh Shahara & Rahmawati (2021) yang hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Media Informatika Jakarta, namun dengan tingkat pengaruh yang rendah.

H₀ = Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

H_a = Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

c. Hipotesis Ketiga

Model kepemimpinan transformasional merupakan kategori baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan inovasi-inovasi yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Disini para pemimpin transformasional membuat para pegawainya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pegawai untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional inilah yang diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati. Karena kepemimpinan ini yang bekerja menuju sasaran dan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya (Locke 1997 : 59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka pegawai akan merasa dipercaya, dihargai dan pegawai akan lebih menghargai pimpinannya.

Hal ini sebanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk., (2019) yang hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Peneliti lain juga menyatakan hasil yang sama yakni gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y) (Aryoko et al., 2020).

H₀ = Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

H_a = Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

d. Hipotesis Keempat

Gaya kepemimpinan demokratis berasumsi bahwa pendapat pegawai lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Dalam mengemban tugasnya, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh pegawainya. Kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya. Kepemimpinan paternalistik memiliki peran yang diwarnai oleh sikap kebapak – bapakan yang dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang di pimpinnya. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan inovasi-inovasi yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Para pemimpin transformasional membuat para pegawainya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pegawai untuk tidak mendahulukan kepentingan

pribadi di atas kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional inilah yang diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati. Penelitian ini juga mengamati dampak secara simultan variabel gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang didukung oleh penelitian Winarni & Rahmaningtyas (2020).

H_0 = Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro

H_a = Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro

