

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian manajemen sumber daya manusia**

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Warther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan- tujuan organisasi.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang pemimpin dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Schular, et al.(1992) mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menciptakan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut Cushway (dalam Irianto,2001) tujuan MSDM meliputi :

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

### **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk Mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah di kemukakan, maka SDM harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan SDM merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam buku Edy Sutrisno (2009:9) adalah sebagai :

#### **1) Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3) Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar dapat bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai akan mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dimasa kini maupun masa yang akan datang.

#### 6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

#### 7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan

dengan berdasarkan kebutuhan sebagai besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

**d. Tantangan bagi manajemen sumber daya manusia**

Kesulitan yang dihadapi oleh MSDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Menurut Sugeng (2002) kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Abdullah (1990) dan Ancok (1991) sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional, yang perlu dilakukan adalah meningkatkan

pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri, sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi dan setiap langkah yang diambil dalam MSDM haruslah berkaitan erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh organisasi.

#### **e. Strategi sumber daya manusia**

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Strategi SDM berkaitan dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM serta penilaian SDM. Perusahaan harus mampu memilih strategi bisnis yang tepat supaya dapat memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Keuntungan kompetitif bisa didapatkan melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif. Kemudian kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Untuk itu *network structure* dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan menjadikan pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Desain ulang SDM perlu dilakukan dengan seksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain SDM berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada *Job Characteristic Model*. Dalam menghadapi pasar Asia (AFTA),

mutu SDM Indonesia cukup mengkhawatirkan. *Manpower planning* secara nasional perlu dilakukan dengan seksama. Sementara itu perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu SDM. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan SDM terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang. Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot atau kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDM. Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan empat faktor sebagai berikut:

- 1) Tingkat strategis, antara lain : misi, visi, dan sasaran organisasi.
- 2) Faktor internal SDM, antara lain : aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM : pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan SDM.
- 3) Faktor-faktor eksternal, antara lain : demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional ( misal : HAM dan ekologi )
- 4) Faktor organisasional, antara lain : struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi SDM

### **2.1.2 Kepemimpinan**

#### **a. Definisi Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peran-peran yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan

organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi dan memberikan pengabdian serta partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Sukses dan tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Ridge (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemitraan, salah satu yang melibatkan *mutual trust* dan rasa hormat diantara dua orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hughes, Ginnett dan Curphy (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok. Northouse (2013) mengartikan kepemimpinan adalah proses dimana memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Tantangan yang sering dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana dapat menggerakkan para bawahannya agar mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat supaya lebih efisien dan efektif dalam penggunaan anggaran. Selain mampu membuat taktik dan strategi seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif maka harus

mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Wewenang ini disebut sebagai wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Pola-pola itu timbul pada pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu (Hersey dan Blanchard,1991). Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Faktor yang sering mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah kepribadian pemimpin itu sendiri. Kepribadian yang ada sejak lahir, tidak dapat berubah dengan sendiri. Perubahan tersebut membutuhkan proses dan jangka waktu yang cukup lama. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Kepemimpinan Otokratis atau Diktatorial (*Autocratic Leadership*)

Davis dan Newstrom (1991) mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Manfaat dari pemimpin autokratik antara lain :

- a. Gaya ini lebih memuaskan pemimpin
- b. Memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat
- c. Memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten
- d. Menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai

Kelemahan gaya ini yang utama adalah bahwa orang-orang belum menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan. Stoner (1986) pemimpin yang otokratis menganggap bahwa organisasi adalah miliknya sendiri, mendahulukan tujuan pribadi dari pada tujuan organisasi, karyawan dianggap hanya sebagai alat untuk menjalankan organisasinya. Pemimpin yang seperti ini tidak dapat menerima kritik, saran, pendapat dan pengambilan keputusan dari orang-orang yang di dalam maupun luar organisasi. Pemimpin otokratis memiliki sifat egois yang tinggi, sehingga menyebabkan seseorang memiliki kekuasaan yang mutlak dalam kehidupan organisasi. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin otoriter selalu bersikap keras kepada bawahan, menuntut bawahan untuk disiplin dan taat sesuai peraturannya, serta menggunakan pendekatan kepada bawahan bersifat memaksa dan menghukum. Dengan adanya pemimpin yang otoriter dalam suatu organisasi, maka tujuan untuk mensejahterakan karyawan dan memberikan kenyamanan bagi karyawan tidaklah mungkin dapat terjadi. Tipe pemimpin yang otoriter bukan tipe pemimpin yang ideal dan efektif bagi kelangsungan hidup organisasi ataupun negara. Pemimpin autokratik merupakan pemimpin yang berorientasi pada kepentingan dan kekuasaan dari pemimpin itu sendiri.

## 2) Kepemimpinan Militeristis (*Militerisme Leadership*)

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya antara lain :

- a. Bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat, jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya.
- b. Mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya
- c. Memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya.
- d. Suka kepada formalitas yang berlebihan dan upacara-upacara resmi untuk berbagai kegiatan.
- e. Memiliki rasa solidaritas kepada kelompok atau komunitasnya.

Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin militeristis dapat melibatkan para bawahannya hanya pada situasi tertentu, namun keputusan-keputusan yang bersifat strategis atau penting hanya melibatkan para pejabat yang setingkat (sama level) atau setingkat lebih tinggi dari pemimpin tersebut. Pemimpin tipe ini terlalu menjaga wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

### 3) Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Pemimpin paternalistik lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin. Pemimpin dalam berhubungan dengan para bawahannya bersifat

informal, dimana tidak memiliki batasan tertentu antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan paternalistik lebih menonjolkan keberadaan dari pemimpin itu sendiri sebagai pelindung, pengayom, penasehat, pengajar, atau pembimbing bagi para bawahannya. Kepemimpinan paternalistik masih banyak terdapat di lingkungan masyarakat tradisional. Pemimpin ini terpilih karena para pengikutnya menilai pemimpin tersebut adalah orang yang dituakan, dihormati, diangkat berdasarkan golongan atau kasta, dan berdasarkan garis keturunan dari seorang pemimpin suku, sehingga tongkat estafet kepemimpinannya dilanjutkan keluarganya.

#### 4) Kepemimpinan Partisipatif

Davis dan Newstrom (1991) mendefinisikan kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin yang mendestralisasi wewenang. Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi di dalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin. Pemimpin partisipatif beranggapan bahwa dia bisa sukses dengan memimpin, bila melibatkan dan di dukung oleh para anggota atau pengikutnya. Oleh karenanya, pemimpin yang partisipatif akan terus melibatkan para anggotanya untuk bekerja bersama-sama dengan pemimpin tersebut.

#### 5) Kepemimpinan ( Laissez Faire )

Robins dan Coulter (2005) menuliskan bahwa gaya kepemimpinan umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang di anggap sesuai. Pemimpin yang Laissez

Faire beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas, dan tanggung jawab para anggota organisasi. Pemimpin tidak selalu memberi perintah yang detail kepada bawahannya karena sudah dianggap mampu menjalankan tugas sesuai tuntutan, tujuan dan sasaran organisasi. Nilai hubungan antara atasan dan bawahan yang selalu dianut pemimpin Laissez Faire adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai, nilai ini membuat pemimpin beranggapan bahwa anggotanya akan selalu taat kepada peraturan-peraturan organisasi. Pemimpin ini juga kurang dalam menyusun struktur dan mengevaluasi tugas bawahannya, pemimpin ini lebih merasa nyaman dengan pendelegasian wewenang kepada bawahannya, pengambilan keputusan diserahkan kepada karyawan yang dianggap lebih mampu dan dipercayainya, serta tindakan akan tugas-tugas diserahkan kepada para bawahan.

Gaya kepemimpinan Laissez Faire dianggap pemimpin yang kurang efektif dan kurang bertanggung jawab atas perannya sebagai pemimpin. Pemimpin ini tidak bisa dikatakan sebagai pemimpin yang ideal dan efektif bagi suatu organisasi ataupun negara, karena akan menyebabkan pemimpin yang bersifat “permisif dan pasif” yaitu pemimpin yang membiarkan para anggota organisasi boleh bekerja dan bertindak mengambil keputusan sesuai dengan kemampuan, keyakinan, dan kemauan dalam pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan Laissez Faire membiarkan organisasi berjalan sendiri tanpa banyak berperan aktif dalam menjalankan organisasi, yang terpenting bagi pemimpin adalah pekerjaan bisa

selesai sesuai standar kualitas dan waktu telah di tentukan, tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai serta kepentingan bersama dapat terjaga dengan baik.

6) Kepemimpinan Bebas – Kendali ( *Free – Rein Leadership* )

Davis dan Newstrom (1991) mendefinisikan pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Pemimpin ini bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan memecahkan masalahnya sendiri. Jenis kepemimpinan ini kurang efektif didalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.

7) Kepemimpinan Karismatis ( *Charismatic Leadership* )

Kepemimpinan karismatis adalah konsep yang mengansumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin. Griffin (2004) mengartikan karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Kepemimpinan karismatis menurut Robert House (1997) menyatakan bahwa pemimpin yang karismatis cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan dan cita-cita yang kuat, serta kebutuhan yang mempengaruhi orang lain.

Mengutip tulisan Robbins (1996) karakteristik utama dari pemimpin karismatik adalah :

a. Percaya diri

Mereka benar-benar percaya diri akan penilaian dan kemampuan mereka.

b. Suatu visi

Merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik dari pada *status quo*. Semakin besar *disparitas* atau simpangan antara tujuan

ideal ini akan membuat semakin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi dari seorang pemimpin.

c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan mudah

Mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain dan mampu menunjukkan pemahaman para pengikut serta bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.

d. Keyakinan kuat mengenai visi itu

Pemimpin karismatik berkomitmen kuat dan bersedia mengambil resiko dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.

e. Perilaku yang diluar aturan

Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami, tidak konvensional dan berlawanan dengan norma-norma.

f. Dipahami sebagai seorang agen perubahan

Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang *radikal* bukannya sebagai pengasuh *status quo*.

g. Kepekaan lingkungan

Pemimpin harus mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya untuk menghasilkan perubahan. Tidak semua organisasi ataupun negara bisa memiliki atau menjumpai pemimpin yang karismatis. Dengan kata lain, pemimpin yang karismatis masih tergolong pemimpin yang belum semua dimiliki oleh pemimpin-pemimpin yang ada, bahkan jumlahnya masih tergolong sedikit. Namun, kehadiran seorang pemimpin yang karismatis masih didambakan oleh semua pihak yang bekerja,

mengabdikan dan berkarya bagi mereka. Pemimpin yang karismatis dapat menjadi pemimpin yang ideal dan efektif, bila pemimpin tersebut juga memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif.

#### 8) Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Robbins dan Coulter (2005) menyebutkan bahwa pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Pemimpin demokratis akan menjalankan tugas, peran dan tanggung jawabnya dengan baik. Pemimpin ini akan menyusun struktur, hirarki dan jenjang karir untuk karyawannya. Membangun fasilitas, sarana prasarana untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin demokratis akan fokus pada prinsip efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi dan akan melakukan pendekatan yang lebih manusiawi kepada bawahannya.

#### **b. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan**

Teori mengenai gaya kepemimpinan sering merupakan bagian dari teori kepemimpinan lainnya. Di bawah ini dikemukakan sejumlah teori mengenai gaya kepemimpinan.

##### 1) Teori *Ohio State University*

Merupakan teori paling tua pada gaya kepemimpinan yang dijelaskan hasil dari studi di Ohio State University yang dilakukan oleh J.K. Hemphill (1949) yang dimulai dengan mengumpulkan 1800 butir pertanyaan yang melukiskan perilaku

kepemimpinan J.K. Hemphill dan A.E. Coons (1957) kemudian menyortir butir-butir tersebut menjadi 150 butir pertanyaan yang dipergunakan untuk menyusun 1 set kuisioner yang diberi nama Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Dimensi LBDQ antara lain :

a. *Dimensi Consideration* adalah tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung menunjukkan perhatian kepada bawahannya dan memperhatikan kesejahteraannya. Indikator perilaku kepemimpinan dimensi ini antara lain :

- 1) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas
- 2) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan
- 3) Menerima saran bawahan
- 4) Memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama
- 5) Memerhatikan kesejahteraan bawahan

b. *Dimensi Initiating Structure* adalah tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menenukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini antara lain :

- 1) Mengkritik dan marah kepada bawahannya yang malas dan berkinerja rendah
- 2) Memberi tugas kepada bawahannya secara rinci
- 3) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja
- 4) Mengoordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat

### 5) Mengeluarkan target luaran

Dari kedua dimensi tersebut dapat dikombinasikan 4 jenis pola perilaku sebagai berikut :

- 1) Pemimpin yang perhatiannya pada bawahannya rendah sedangkan perhatiannya pada tugas tinggi ( *High Consideration and Low Initiating Structure* ).
- 2) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan perhatiannya terhadap bawahannya rendah ( *Low Initiating Structure and Low Consideration* )
- 3) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan dan terhadap tugas tinggi ( *High Initiating Structure and High Consideration* )
- 4) Pemimpin yang perhatian terhadap tugasnya tinggi dan perhatian terhadap bawahan rendah ( *High Initiating Structure and Low Consideration* )

E.A. Fleishman dan E.F. Harris (1962) melakukan studi untuk mencari korelasi antara *Consideration* dan *Initiating Structure* dengan *turnover rate* (tingkat pindah kerja) dan *grivance rate* (tingkat keluhan pegawai).

Dengan mempergunakan konsep studi dapat disimpulkan bahwa makin tinggi *Consideration* menghasilkan makin rendah *turnover* dan *grivance rate*. Demikian juga dengan *Initiating Structure* dan *Turnover Rate* makin tinggi *Initiating Structure* perilaku pemimpin makin tinggi *turnover* dan *grivance rate* bawahannya.

### 2) Teori *University of Michigan*

*University of michigan* melakukan studi kepemimpinan yang awalnya dilakukan terhadap karyawan administrasi di perusahaan asuransi besar. Studi ini memfokuskan diri pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja kelompok. Instrumen yang digunakan adalah wawancara

dan kuesioner. Penelitian ini seperti disimpulkan oleh Rensis Likert (1961) untuk menentukan pemimpin efektif atau tidak efektif. Studi ini mengelompokkan perilaku pemimpin menjadi tiga kelompok sebagai berikut :

a. *Task Oriented Behavior* (Perilaku Berorientasi Pada Ketugasan)

Manajer yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda pada bawahannya, mengonsentrasikan diri pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, penjadwalan pekerjaan, mengoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan dan membantunya dalam menentukan standar kinerja.

b. *Relationship-Oriented Behavior* (Perilaku Berorientasi Hubungan)

Manajer dengan gaya ini memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia. Sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami masalah yang dihadapi bawahannya. Meminta saran dan mensubversi secara tidak ketat, menentukan tujuan dengan masukan dari bawahan serta mempercayai bawahan untuk melaksanannya.

c. Perilaku Berorientasi Pada Sumber Daya Manusia

Manajer lebih memusatkan perhatian kepada sumber daya manusia dan sumber daya modal. Likert berkesimpulan bahwa organisasi menyadari aset yang paling penting bagi organisasi adalah sumber daya manusia.

3) *Teori Manajerial Grid*

Teori kepemimpinan Grid Robert Rogers Blake dan Anne Adams McCauley menggunakan dua istilah yaitu *leadership styles* dan *management styles*. Kedua istilah tersebut dipakai dengan pengertian yang sama yaitu pola perilaku

kepemimpinan dan pola perilaku manajemen. Teori kepemimpinan grid disusun berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh dua dimensi utama yaitu :

- a. *Memerhatikan orang* yaitu seberapa tinggi manajer memerhatikan dan membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. *Memerhatikan hasil (produksi)* yaitu seberapa tinggi manajer memerhatikan pencapaian produksi atau hasil.

#### 4) Teori Kepemimpinan Kontijensi

Teori kontijensi disusun berdasarkan asumsi agar efektif pemimpin harus mampu mengubah perilakunya sesuai dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan berlangsung. Kepemimpinan kontijensi memfokuskan bahwa kepemimpinan harus menyesuaikan dengan karakteristik para pengikut yang dipimpin.

#### c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Likert (1967) merumuskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kontinum dari sistem 1 sampai sistem 4 sebagai berikut :

- 1) *Sistem Otoritatif Eksploitatif (Exploitatif Authoritative)*. Indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :
  - a. Berorientasi pada tugas yang terstruktur tinggi dan tidak percaya kepada para pegawai.
  - b. Otoriter, pembuatan keputusan dilakukan oleh manajemen puncak yang diturunkan melalui rantai komando serta tidak mengikutsertakan para pegawai dalam pembuatan keputusan.

c. Para pegawai dimanajemeni dengan cara menakut-nakuti, hukuman dan sering dengan memberikan imbalan. Kepuasan kebutuhan pegawai pada level fisik dan keamanan.

2) *Sistem Otoritatif Bijak (Benefolent Authoritative)*. Ciri manajemen sistem 2 ini adalah sebagai berikut :

- a. Kepercayaan pemimpin terhadap bawahannya rendah.
- b. Sebagian besar keputusan mengenai tujuan organisasi dilakukan oleh manajemen puncak akan tetapi keputusan operasional diberikan kepada level manajemen bawah yang ditunjuk.
- c. Untuk memotivasi pegawai digunakan *reward* dan hukuman potensial.
- d. Interaksi antara manajemen dan pegawai dalam situasi manajemen merendahkan pegawai dan pegawai dalam situasi ketakutan.

3) *Sistem Konsultatif (Consultative)*. Ciri dari manajemen sistem ini adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen mempunyai kepercayaan besar kepada para pegawai, akan tetapi tidak sepenuhnya.
- b. Kebijakan umum dan keputusan dasar ditentukan di manajemen puncak akan tetapi para pegawai diberikan kekuasaan membuat keputusan khusus mengenai operasional pekerjaan.
- c. Komunikasi dua arah melalui hierarki organisasi.
- d. Untuk memotivasi para pegawai digunakan *reward* dan kadang-kadang hukuman dan mengikutsertakan mereka dalam kegiatan.
- e. Proses pengontrolan pekerjaan diberikan ke level manajemen bawah.

4) *Sistem Partisipatif Demokratik (Partisipative Democrtic)*. Indikator daripada manajemen sistem 5 ini adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada para pegawai
- b. Pembuatan keputusan didistribusikan sepenuhnya ke seluruh level organisasi.
- c. berlangsung dua arah secara vertikal dan secara horizontal
- d. Para pegawai dimotivasi melalui partisipasi dan ikut serta dalam menentukan imbalan ekonomi, menentukan tujuan, memperbaiki metode, dan menilai pencapaian tujuan.
- e. Hubungan antara manajemen dan para pegawai sangat erat dan bersahabat serta saling percaya.
- f. Tanggung jawab pengontrolan diserahkan kepada unit paling rendah.

#### **2.1.4 Motivasi**

##### **a. Pengertian Motivasi**

Para manajer perlu memahami proses-proses psikologikal, apabila mereka berkeinginan untuk membina karyawan pada sebuah keberhasilan, dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian. Definisi lain tentang motivasi menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang memerlukan perilaku energi dan pengarahan, Wekley dan Yukl (2005). Sedangkan, Deeprose (2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu perasaan batin, suatu dorongan yang mengilhami, dan menopang tindakan dan komitmen. Selanjutnya, Terry dan Rue (2005) motivasi didefinisikan sebagai membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena orang itu ingin melakukannya. Berdasarkan sifatnya, motivasi dikelompokan atas dua, yaitu : (1) motivasi positif, yang artinya

motivasi seorang pemimpin kepada bawahan dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang di berikan kepada organisasi. (2) motivasi negatif, yang artinya motivasi seorang pemimpin kepada bawahan dengan memberikan sanksi kepada para karyawan yang menunjukkan kinerja yang buruk.

### **b. Teori Motivasi**

Para pakar mengemukakan berbagai teori motivasi yang disusun berdasarkan asumsi tertentu. Sejumlah teori motivasi mempergunakan asumsi bahwa motivasi dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhanyang berada dalam diri manusia.

Teori Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow adalah setiap manusia mempunyai 5 jenis kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Kebutuhan tersebut antara lain :

- 1) Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar dari manusia yaitu seperti kebutuhan rasa lapar, haus, tidur dan seks. Dalam organisasi kebutuhan ini berupa gaji yang dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Kebutuhan rasa aman merupakan, stabilitas dan ketiadaan rasa sakit fisik dan emosional. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat dipenuhi oleh asuransi kesehatan, hak pensiun dan penggunaan peralatan keamanan.
- 3) Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan fisik yang di akui menjadi anggota kelompok sosial atau kebutuhan untuk merasa dibutuhkan.
- 4) Kebutuhan harga diri meliputi kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan sebagai keinginan dan berupaya untuk menjadi apa yang di impikan untuk mengembangkan dirinya setinggi mungkin.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

- 1) Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang terdiri dari :
  - a. Persepsi individu pada diri sendiri
  - b. Harga diri dan prestasi
  - c. Harapan
  - d. Kebutuhan
  - e. Kepuasan kerja
- 2) Faktor Eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri individu yang terdiri dari :
  - a. Jenis dan sifat pekerjaan
  - b. Kelompok bekerja dimana individu bergabung
  - c. Situasi lingkungan pada umumnya
  - d. Sistem imbalan yang diterima

### **d. Proses Timbulnya Motivasi**

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997 : 29) yaitu :

- 1) Apabila dalam diri seseorang itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.

- 2) Apabila kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimana caranya untuk memenuhi keinginannya.
- 3) Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan maka seorang harus didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhannya.
- 4) Melaksanakan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dilakukan secara bertahap.
- 5) Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imbalan atau ganjaran
- 6) gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang dapat terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.

#### **e. Langkah-Langkah Memotivasi**

- 1) Pemimpin harus tahu apa yang harus dilakukan oleh bawahan
- 2) Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
- 3) Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- 4) Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan
- 5) Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- 6) Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

#### **f. Tujuan Pemberian Motivasi**

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### **g. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja merupakan pendukung dari faktor yang mempengaruhi motivasi. Indikator tersebut menurut (Heidjrachman dan suad husnan, 1992 : 206) sebagai berikut :

- 1) Pegawai merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama menyangkut nasibnya.
- 2) Adanya pengertian pimpinan apabila pegawai menghadapi masalah pribadi.
- 3) Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja seperti promosi, jabatan, hadiah atau bonus.
- 4) Adanya jaminan hari tua
- 5) Jaminan perlakuan yang objektif misalnya mengenai tambahan penghasilan dan hubungan dengan atasan.

## 2.1.5 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut atau tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisas, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomis (Armstrong dan Baron,1998:15).

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Kanopaske, 2012 :374).

### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2010:20) :

- 1) Faktor personal atau individual, meliputi : pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader
- 3) Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim

- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual, meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### c. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum dan bersifat luas, tanpa batasan waktu. Tujuan juga merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu, sudah dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan ditingkat yang lebih rendah.

#### 1) Karakteristik tujuan yang efektif

Amstrong dan Baron (1998:290) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. *Consistance* (Konsisten)
- b. *Precise* (Tepat)
- c. *Challenging* (Menantang)
- d. *Measurable* (Dapat diukur)
- e. *Achievable* (Dapat dicapai )
- f. *Agreed* (Disetujui)
- g. *Time-related* (Dihubungkan dengan waktu)

h. *Teamwork-oriented* (Berorientasi pada kerja tim)

2) Tujuan Memfasilitasi Kinerja

Untuk menggunakan tujuan secara efektif, manajer perlu memahami bagaimana tujuan dapat memfasilitasi kinerja. Menurut ( Bartol dan martin, 1991: 164) Komponen yang perlu dipertimbangkan menurut adalah :

- a) *The goal content* (Muatan tujuan)
- b) *Goalcommitmen* (Komitmen pada tujuan)
- c) *Workbehavior* (Perilaku kerja)
- d) *Feedbackaspects* (Aspek umpan balik)

3) Kesalahan Yang Harus Dihindari

Kesalahan dalam menetapkan tujuan akan berdampak pada arah dan jalannya organisasi. Banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena (Harvard Business Essentials,2006 :7 )

a. *Performance Metrics* (Metrik Kinerja)

Metrik kinerja yang memberikan kenyataan progres dari pencapaian tujuan. Apapun metrik yang yang dipergunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

b. *Goal And Reward Misalignments* (Ketidakselarasan Tujuan Dan Penghargaan).

Banyak perusahaan yang mengubah tujuan, tetapi tidak menindaklanjuti dengan penselarasan penghargaan dan penghargaan harus diselaraskan dengan tujuan.

c. *Insufficient Challenged* (Tidak Cukup Tantangan )

Banyak manajer mengetahui bahwa tujuan harus diarahkan pada tantangan paling penting yang dihadapi organisasi. Manajer mengetahui bahwa tantangan

akan sulit dan berisiko. Sebagai hasilnya, manajer berusaha menetapkan target kinerja yang dikarenakan sulitnya sebuah tujuan.

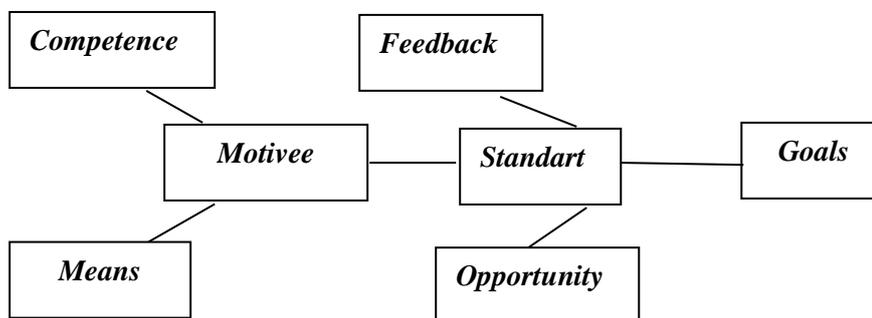
#### **d. Sasaran Kinerja**

Sasaran kinerja menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai diselesaikan. Kinerja mencakup unsur-unsur di antaranya :

- 1) *The performers* merupakan orang yang menjalankan kinerja
- 2) *The action atau performers* yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer
- 3) *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan
- 4) *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
- 5) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

#### **e. Indikator Kinerja**

Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran penting yaitu, tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama kinerja.



Gambar 2.1 Indikator Kinerja

Sumber Data : Wibowo (2016:86)

Adapun penjelasan indikator kinerja diatas adalah :

- 1) Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yg ingin di capai dimasa yang akan datang
- 2) Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
- 3) Umpan Balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja
- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau Saran merupakan faktor penunjang utnuk pencapaian tujuan.
- 5) Kompetensi persyaratan utama dalam kinerja kompetensi juga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya lebih baik.

- 6) Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang memberikan pengakuan, menetapkan tujuan penantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan.
- 7) Peluang pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi.

#### **2.1.6 Hubungan Antara Variabel Penelitian**

##### **a. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penerapan gaya kepemimpinan direktur terhadap lingkungan kerja, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kondisi lingkungan kerja maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

##### **b. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Greenberg dan Baron (2003:190) pengertian motivasi merupakan serangkaian proses membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Dengan adanya pemberian motivasi kepada karyawan maka semangat kerja akan kembali normal serta akan meningkatkan

kinerja karyawan. Bentuk motivasi yang dapat diberikan kepada karyawan diantaranya seperti : melakukan komunikasi dengan jelas dan memberi tantangan dengan tepat, adanya tambahan insentif pada setiap kenaikan jabatan, bentuk perhatian seorang direktur kepada karyawannya pada saat sedang bekerja.

c. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Seorang pemimpin sebuah perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan didalam suatu lingkungan kerja, terlebih dahulu harus menyesuaikan dengan keadaan dan situasi pada perusahaan tersebut. Sehingga seorang pimpinan dapat merasakan adanya sikap yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga membuat semangat kinerja menjadi lebih meningkat. Dapat disimpulkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan tersebut.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu serta membantu untuk mencari apakah hasil penelitian tersebut bersifat mendukung atau tidak. Sehingga peneliti mendiskripsikan hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk”, hasil penelitian menunjukkan

- bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha Tamara (2016) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pusat Pdam Kota Samarinda”, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
  - c. Penelitian yang dilakukan oleh H. Zulkifli, Suwarno, Yuliani(2016) dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas”, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas yaitu Kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.
  - d. Penelitian yang dilakukan oleh Nina Fitriana, Umi Hasanah, Ria Oktavia(2016) dengan Judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT WOM Finance Tbk Cabang Palembang”, hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat Pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Wom Finance Palembang dan Terdapat Pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara Parsial (sendiri-sendiri) terhadap Kinerja Karyawan di PT Wom Finance.
  - e. Penelitian yang dilakukan oleh Yuyun Purwati dan Joko Tri Nugraha (2018) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap

Kinerja Pegawai” , hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

- f. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Irijanto dan Herman Setiawan (2016) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri UMKM Di Wilayah D.I.Yogyakarta”, hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan pada industri UMKM di DIY.
- g. Penelitian yang dilakukan oleh Hanifah STMT, Novi Indah Susanthi dan Agus Setiawan (2014) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Motivasi Meningkatkan Kinerja Karyawan”, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan pada karyawan telah meningkatkan kinerja dan motivasi dari semua karyawan dalam perusahaan.
- h. Penelitian yang dilakukan oleh Wa Ode Zusnita Muizu (2014) dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, hasil penelitian menunjukkan bahwa model hipotesis yang dikemukakan mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan secara positif pada kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- i. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Aria Gumilar’ (2015) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja.

- j. Penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Arief Ardiansyah (2016) dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Home Industri Batik Tulis Celaket Malang”, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, dan terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Deskripsi penelitian terdahulu yang berbentuk narasi diatas diringkas menjadi sebuah tabel penelitian terdahulu, sehingga pembaca lebih mudah memahami tentang kajian penelitian terdahulu yang ditulis oleh peneliti terkait dengan penelitian yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil penelitian
1	Bryan Johannes (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia, Tbk.	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
2	Margaretha Tamara (2016)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Di kantor pusat PDAM kota Samarinda.	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil penelitian
3	H. Zulkifli, Suwarno, Yuliani (2016)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada dinas kependudukan dan catatan sipil kabupaten Musi Rawas	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Nana Fitriana, Umi Hasanah, Ria Oktavia (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT WOM Finance Tbk. Cabang Palembang	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan
5	Yuyun purwati dan joko nugroho (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
6	Bambang Irjanto dan Herman Setiawan (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada industri UMKM di wilayah DIY	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada industri UMKM di DIY
7	Hanifah STMT, Novi Indah Susanthi dan Agus Setiawan (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan pada motivasi meningkatkan kinerja karyawan	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Meningkatkan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan pada karyawan yang telah meningkatkan kinerja dan motivasi.
8	Wa Ode Zusnita Muizu (2014)	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan (X), dan Meningkatkan Kinerja		Terdapat pengaruh yang signifikan secara positif

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat analisis	Hasil penelitian
			Karyawan (Y)		pada kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
9	Mohamad Aria Gumilar'(2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap pegawai	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Meningkatkan Kinerja pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.
10	Mochamad Arief Ardiansyah (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di home industri batik tulis celaket malang.	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Meningkatkan Kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

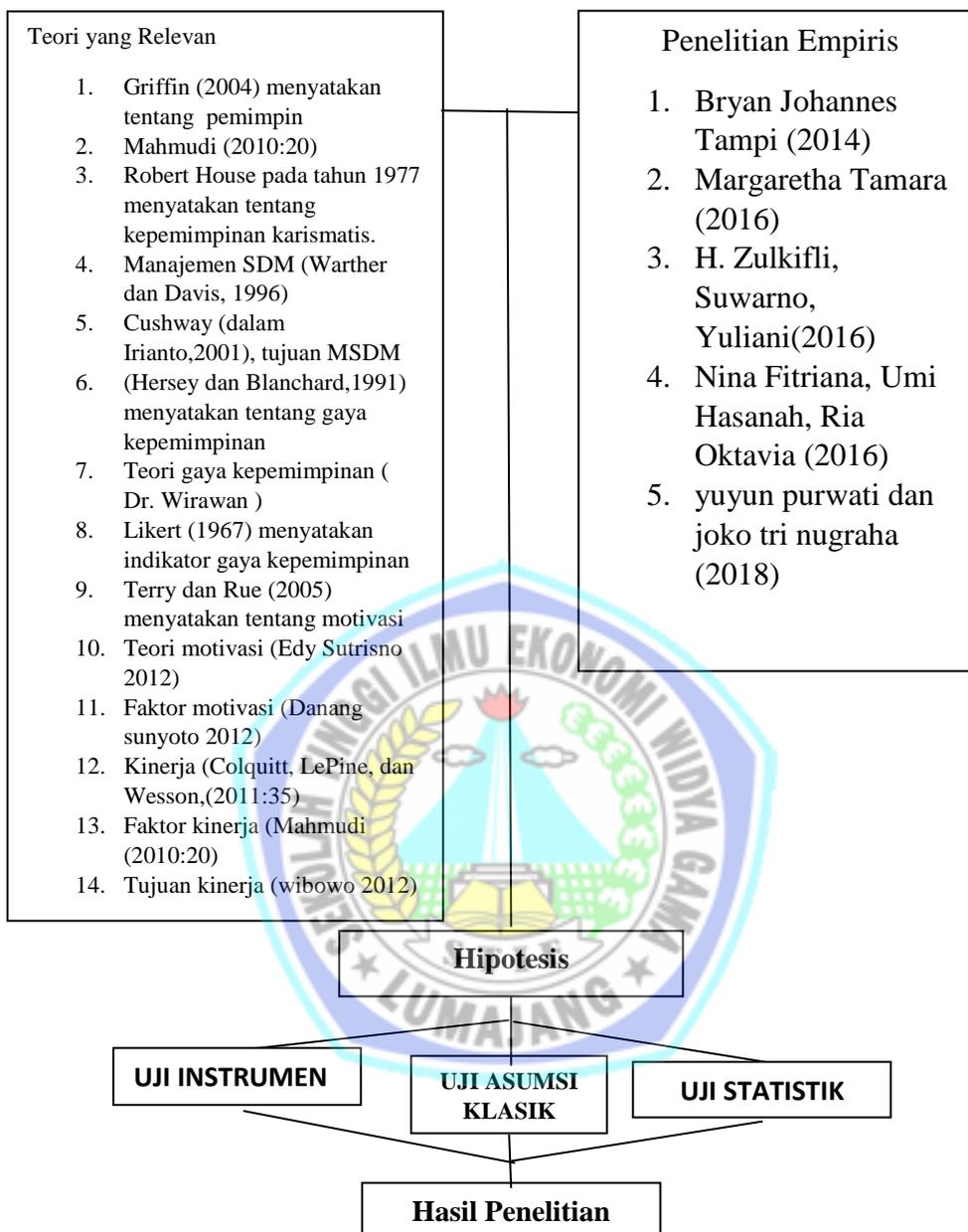
### 2.3 Kerangka Penelitian

Sugiyono (2009:88) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan. Dalam buku Sugiyono (2012:89) penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang

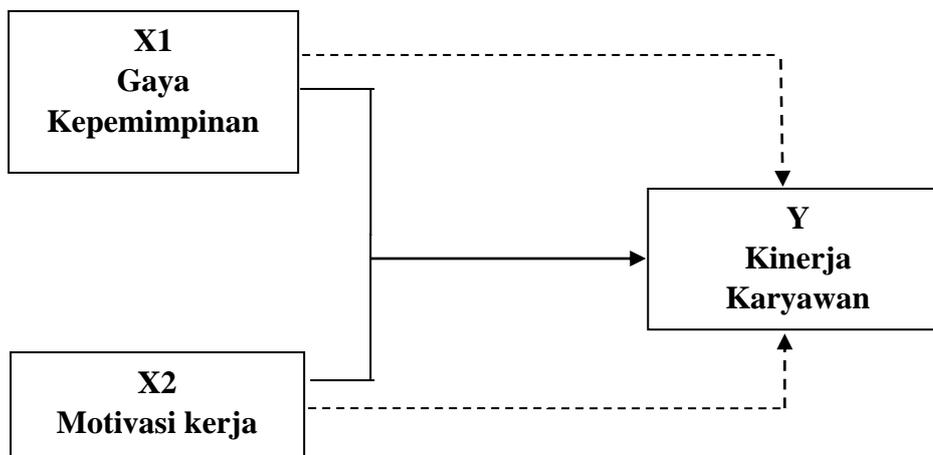
berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian. Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis 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 (2009: 63)

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan diatas, maka kerangka pemikiran ini dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian seagai berikut :





Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Sumber data : Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang diolah

**Keterangan:**

Secara Simultan :



Secara Parsial :



## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara pada suatu rumusan masalah yang sudah dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya Sugiyono (2015:99).

Berdasarkan penelitian terdahulu, landasan teori, serta rumusan masalah maka hipotesis dapat disusun sebagai berikut :

### a. Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan karismatik dan motivasi secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan PT PAPAN JAYA

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan karismatik dan motivasi secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan PT PAPAN JAYA

**b. Hipotesis Kedua**

Ho : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan karismatik dan motivasi secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PAPAN JAYA

Ha : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan karismatik dan motivasi secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PAPAN JAYA

