

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Beberapa ahli mengemukakan defenisi mengenai kepemimpinan diantaranya adalah Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yg biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Amirullah (2015:167) orang yang memiliki wewenang untuk member tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Erni dan Kurniawan (2005:225) Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka dan hal ini merupakan potensial.

Menurut Kartini dan Kartono (2004:12) Kepemimpinan dalam bahasa Inggris yaitu leader sedangkan kegiatannya disebut kepemimpinan atau akrab disebut leadership. Pemimpin adalah kepribadian yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya dapat melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

## 2.2 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya, menurut Marpaung (2014:35) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

1. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai symbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustrasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang pada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapasitas (kemampuan) kepemimpinan.
2. Teoriantisipasi-interaksi (*interaction-expectation theory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.
3. “*Leader role theory*” dan “*two stage model*”. Dalam teori “*leader role theory*”, dijelaskan variable utama dari seorang pemimpin adalah *action*, *interaction*, dan *sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Sedangkan dalam teori “*two stage model*” disebutkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.
4. Teori humanistic (*humanistic teori*), menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori adalah sesuatu organisme yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

Sedangkan teori kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2019:16), terdapat 2 teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori Kepemimpinan karismatik (*Charismatic leadership*)  
Pemimpin-pemimpin karismatik memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran yang jelas, mengkomunikasikan visi itu dengan efektif, mendemonstrasikan konsistensi dan focus, serta mengetahui kekuatan kekuatan sendiri dan manfaatnya.

2. Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational leadership*)  
Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki karisma kepemimpinan transformasional dibangun/berkembang dari kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional kepada pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

Berdasarkan beberapa teori dari kepemimpinan, maka sifat sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas (Muizu, 2014:6):

- a. Intelegensi (Kecerdasan). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- b. Kematangan dan kekuasaan pandangan sosial. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- c. Memiliki inovasi dan keinginan prestasi (*Drive*). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.
- d. Hubungan antar individu (*Interpersonal Relationship*). Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Integritas, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata kedalam perbuatan-perbuatan. Pemimpinan mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

### **2.3 Gaya Kepemimpinan**

Ada banyak definisi mengenai gaya kepemimpinan berikut adalah definisi gaya kepemimpinan menurut para ahli: Menurut Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Miftah, Thoha. (2012:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Menurut Herujito (2009:188) gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Menurut Tjiptono (2011:67) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Nawawi (2003:21) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Sedangkan menurut Bangun (2012:352), ada empat gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari:

1. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)  
Bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*)  
Pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
3. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative leadership*)  
Pemimpin berkonsultasi dengan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan
4. Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi (*the achievement oriented leadership*)  
Pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu:

1. Tahap pertama, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi intruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
2. Tahap kedua adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
3. Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
4. Tahap keempat adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Menurut Kartini Kartono (2001:73), Gaya Kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya yaitu:

a. Kharismatik

Gaya Karismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki charisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan dan kemampuan yang super

b. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebabak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil keputusan

c. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya

d. *Liazez Faire*

Pada Gaya Kepemimpinan *laize faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

f. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengedepan dan disiplin kerja pun akan merosot.

## 2.4 Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut Kartini dan Kartono (2001:52) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan Umum yang luas  
Memiliki pengetahuan yang baik didapat secara formal maupun non formal.
- b. Kemampuan analisis  
Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan.
- c. Keterampilan Berkomunikasi  
Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai
- d. Rasionalitas dan objektivitas  
Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif
- e. Programatis  
Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep
- f. Kesederhanaan  
Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal
- g. Keberanian mengambil keputusan  
Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko
- h. Kemampuan mendengar saran-saran  
Pimpinan yang demokrasi harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- i. Adaptabilitas dan fleksibilitas  
Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
- j. Ketegasan dalam bertindak  
Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

## 2.5 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012:34) Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

### 1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan

dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapai tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

## 2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Beberapa ahli mengemukakan indikator-indikator Gaya Kepemimpinan salah satunya Kartini dan Kartono (2001:52) menyatakan ada 5 indikator Gaya Kepemimpinan yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Indikator Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Indikator	Penjelasan
Gaya Kepemimpinan	Sifat	Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksudkan adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, pengarah atau ciri di dalamnya
	Kebiasaan	Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu

		pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pimpinan yang baik
	Tempramen	Tempramen adalah Gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam member tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.
	Watak	Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan ( <i>determination</i> ), ketekunan ( <i>persistence</i> ), dayatahan ( <i>endurance</i> ), keberanian ( <i>courage</i> )
	Kepribadian	Kepribadian seorang pemimpin menentukan

		keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.
--	--	---

Sumber: Disusun oleh Penelitian (2020)

## 2.7 Kinerja Karyawan

Ada banyak pendapat dari para ahli mengenai kinerja karyawan, beberapa ahli yang mengemukakan karyawan diantaranya adalah: Mangkunegara (2009:29). kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan,

Luthans (2008:38) mengungkapkan hal yang senada yaitu kinerja merupakan kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Basri (2010: 42) adalah hasil atau tingkat keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

## 2.8 Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat ahli tentang penilaian kinerja karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Simamora (2009:42). Pinilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerjadari pada kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kerja tidak hanya semata mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai

bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Hal serupa dikemukakan oleh Kurniawan (2010:56) “bahwa kinerja merupakan penilaian atau kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi.”

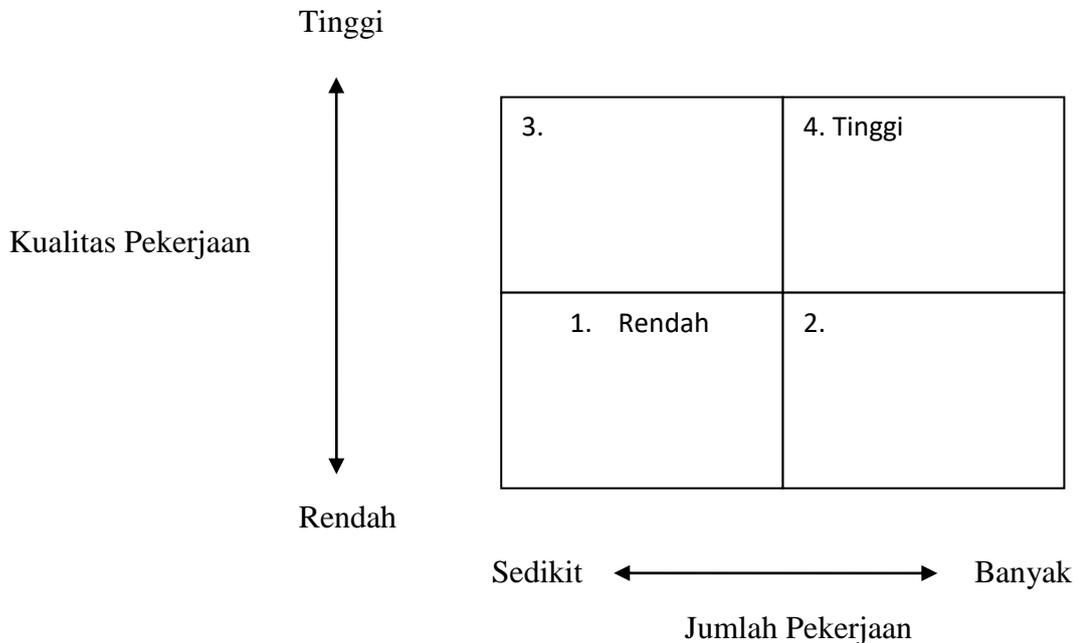
Sedangkan Nawawi (2010:71) menggunakan istilah kinerja dengan sebutan karya. Istilah karya yang dimaksudkan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/material. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu.

Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma maupun etika.

Menurut Bangun (2012:231), Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya, Bangun (2012:231) mengatakan penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Adapun matriks kinerja karyawan yang menggambarkan mengenai kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Matriks Kinerja Karyawan (Bangun,2012)

## 2.9 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Bangun (2012:233) adalah sebagai berikut:

### a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu pada organisasi. Tujuan lainnya adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job trasfering*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberentihan.

b. Pengembangan Diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan ataupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

c. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Tujuan dari pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat diantaranya pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan penembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:233), penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (feed back) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi tenaga kerja.
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang di harapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Landasan / bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2009:11) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekuatan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

## 2.10 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut L.Mathis dan Jackson (2008:82), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan dan organisasi

Menurut Mangkunegara (2010:34), faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu:

- a. Faktor kemampuan  
Secara psikologis, kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).
- b. Faktor motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.
- c. Efektifitas dan Efisiensi  
Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika akibat yang dicari kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan sesuai kontribusinya
- d. Wewenang (Otoritas)  
Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya
- e. Disiplin  
Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan

f. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

## 2.11 Membangun Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010:28) Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

1. Penentuan Gaji  
Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam organisasi.
2. Seleksi Pegawai  
Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seseorang pelamar dalam jabatan tertentu.
3. Orientasi  
Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan tepat dan efisien.
4. Penilaian Kinerja  
Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana seharusnya tugas itu karier.
5. Pelatihan dan Pengembangan  
Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
6. Uraian dan Perencanaan Organisasi  
Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
7. Uraian Tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2.12 Jenis Karyawan**

Jika dikelompokkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua jenis kelompok karyawan yaitu karyawan tetap dan tidak tetap (Hasibuan, 2009:109)

### **Karyawan Tetap**

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dalam perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanent). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.

### **Karyawan Tidak Tetap**

Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi. Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung memiliki hak yang jauh lebih sedikit dan juga cenderung sedikit tidak aman (dalam hal kepastian lapangan kerja).

## **2.13 Indikator Kinerja Karyawan**

Beberapa ahli mengemukakan indikator-indikator kinerja karyawan salah satunya Mas'ud (2009:33) menyatakan ada 5 indikator kinerja karyawan secara individu, yang akan dijelaskan dalam table 2.2 berikut:

**Tabel 2.2**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Penjelasan</b>
Kinerja Karyawan	Kualitas	Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
	Kuantitas	Merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
	Ketepatan waktu	Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
	Efektifitas	Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
	Komitmen Kerja	Merupakan tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Sumber: Disusun oleh Penelitian (2020)

## 2.14 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka member penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2013:80).

## 2.15 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang berkaitan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel 2.3:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Penulis dan Tahun</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
<b>1</b>	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta	Agus Jamaludin (2017)	Regresi Linier bergandengan uji F dan T	Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta
<b>2</b>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap	(HadyPrasetyo 2018)	Regresi Linier bergandengan uji F dan T	Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya

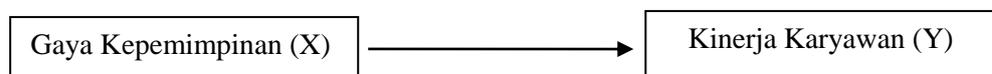
	Kinerja Karyawan Pada PT Sahabana Citra Mandiri di Tenggarong			kepemimpinan otokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sahabana Citra Mandiri di Tenggarong
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Terhadap Etika Kerja Islami Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa	(EndahSusetyoIndriyati, 2017)	Regresi Linier bergandengan uji F dan T	Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman Karyawan Terhadap Etika Kerja Islami, Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman Karyawan Terhadap

				Etika Kerja Islami.
4	Pengaruh gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap motivasi Kerja dan kinerja Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang	(Syafiqul Umam, 2015)	Regresi Linier bergandadengan uji F dan T	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratik berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan CV Putera Jaya Kota Cilegon	(Udi Iswadi 2018)	Regresi Linier berganda dengan uji F dan T	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada karyawan CV Putera Jaya Kota Cilegon

Sumber: Disusun oleh Penelitian (2020)

## 2.16 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah serta landasan teori yang telah diuraikan di atas akan ditetapkan kerangka pikir proses penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

## 2.17 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric. Sugiyono (2012:70)

Adapun hipotesis dari Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebagaiberikut:

1.  $H_0 < 0$  = Tidak ada pengaruh secara langsung dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan pada Koperasi Wanita Keluarga Pusri Palembang.
2.  $H_a > 0$  = Ada pengaruh secara langsung dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Wanita Keluarga Pusri Palembang.