

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kepemimpinan

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

Sedangkan menurut Wirjana dan Supardo (2005:3), “Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran”.

Sedangkan menurut Terry (2000:152), “Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka”.

Menurut Daft (2001:50), “Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang yang mengarahkan untuk pencapaian tujuan”.

Menurut Griffin (2003:68), “Kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai seorang pemimpin”.

2.2 Teori Munculnya Pemimpin

Menurut Danim (2004:57), Kajian tentang kepemimpinan sebagai ilmu (*leadership as a science*) telah mengundang kepedulian ahli ilmu-ilmu perilaku, terutama ahli manajemen, secara lebih besar sejak Perang Dunia II. Namun demikian, masih terdapat perbedaan pendapat mereka tentang teori munculnya kepemimpinan. Dari sekian banyak pendapat tentang teori yang ada, pada dasarnya teori munculnya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori teori, yaitu:

1. Teori Bawaan atau *Heredity Theory*

Bakat kepemimpinan di dalam diri seseorang telah di bawa sejak lahir, demikian pandangan utama teori ini. Kata lain dari teori ini adalah teori keturunan atau teori bawaan. Keturunan yang dimaksudkan di sini adalah faktor genetis, bukan keturunan berdasarkan status strata sosial, ningrat, atau keturunan saja. Teori ini berasumsi bahwa sifat-sifat

kepemimpinan seseorang adalah faktor bawaan sejak lahir, di mana menjadi pemimpin atau tidaknya seseorang karena takdir semata. Penganut teori ini merumuskan tesis *leader are born*, kepemimpinan adalah dilahirkan. Pendirian pokok teori ini adalah hanya orang-orang yang telah membawa bakat kepemimpinan lah yang mampu menjadi pemimpin dikemudian hari. Dimensi pribadi, fisik, intelektual, dan nasib baik, serta dimensi lainnya telah dimiliki sejak lahir. Dia ditakdirkan untuk menjadi pimpinan, bahkan sampai dengan keturunan-keturunannya. Modal dasar seperti bakat, intuisi atau kecakapan praktis tanpa dibarengi dengan teori-teori atau prinsip-prinsip, dianggap cukup untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

2. Teori Psikologi atau *Psychological Theory*

Manusia itu memiliki potensi kejiwaan atau psikologi yang bisa dibentuk melalui proses interaksi dengan lingkungan, terutama interaksi yang disengaja atau dibuat secara khusus untuk itu. Kata lain dari teori ini adalah teori kejiwaan. Teori ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya. Penganut teori ini merumuskan tesis *leader are made*, pemimpin itu dapat diciptakan atau dipersiapkan secara khusus, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Konsep dasar teori kejiwaan ini adalah bahwa kapasitas seseorang dapat dibentuk, dimanipulasi, didongkrak kematangannya, dan karenanya bakay yang dibawa sejak lahir ke muka bumi ini bisa diabaikan.

3. Teori Situasi atau *Situational Theory*

Situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti di menjadi bunglon atau makhluk mimikri. Kata lain dari teori ini adalah teori situasi, yang pada akhirnya melahirkan konsep kepemimpinan situasional. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengililinginya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seseorang dapat terwujud hanya pada situasi tertentu.

2.3 Teori Kepemimpinan

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 simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frsutasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas (kemampuan) kepemimpinan.

2. Teori antisipasi-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 variabel 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 tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan 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 theory*), 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 (2005:16), terdapat dua teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)
Pemimpin-pemimpin karismatik memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, mengkomunikasikan visi itu dengan efektif, mendemonstrasikan konsistensi dan fokus, serta mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.
2. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)
Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dibangun/berkembang dari kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional memberikan bimbingan kepada pengikutnya ke arah 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. *Inteligensi* (Kecerdasan). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- b. *Kematangan dan keluasaan 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 motivasi 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.
 - e. Integritas, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan katakata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya inilah dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para karyawannya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan. Kita dapat mengelompokkan kepemimpinan seseorang dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri.

Menurut Danim (2004:75) tipe kepemimpinan terdiri dari 3 Tipe, diantaranya:

A. Otokratik

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Manakala perilaku atau sikap itu ditampilkan oleh pimpinan, lahirlah apa yang disebut dengan kepemimpinan otokratik atau kepemimpinan yang otoriter. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Pemimpin Otokratik memiliki ciri-ciri lain:

1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan.

2. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
3. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
4. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
5. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
7. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

B. Demokratis

Inti dari demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Berikut ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

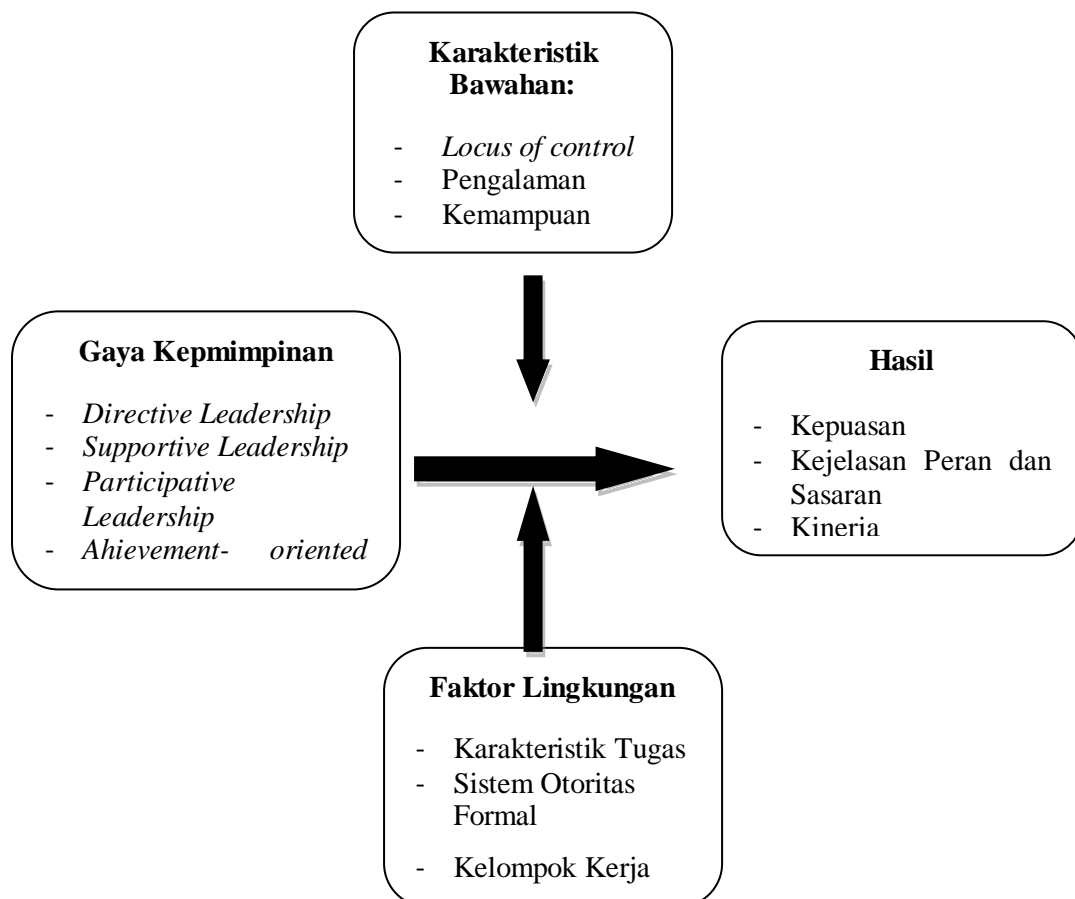
C. Permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba meng-ya-kan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya, dan apatis. Pemimpin permisif tidak mempunyai ciri yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Bawahan tidak memiliki pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
2. Mengiyakan semua saran.
3. Lambat dalam membuat keputusan.
4. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
5. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

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

- a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*the achievement-oriented leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.



Gambar 2.1. Model Jalur Sasaran
Sumber: Bangun (2012:352)

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Menurut Mangkunegara (2009:9), “Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Bangun (2012:231), “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Adapun pengertian kinerja menurut Rivai (2004:309), “Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

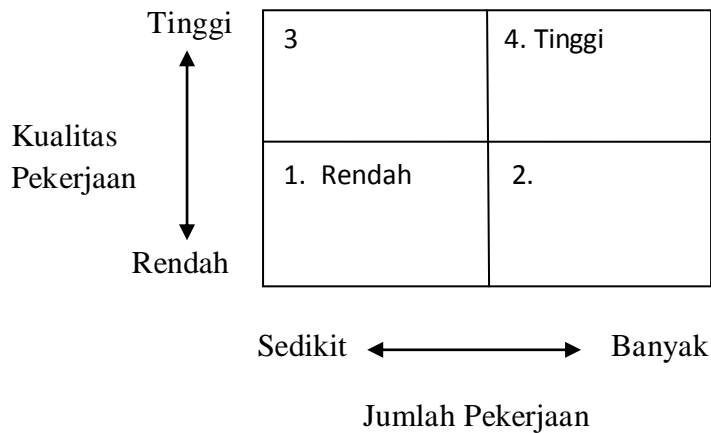
2.6 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009:10), “Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi”.

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

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 2.2. Matriks Kinerja Karyawan
Sumber: Bangun (2012)

2.7 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM Organisasi. Adapun Tujuan Penilaian Kerja 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 dalam organisasi. Tujuan lainnya adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

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 pengembangan 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 Sastrohadiwiryono (2002:233), penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai:

- 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 para tenaga kerja.
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan 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 yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:11):

- 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 keefektifan 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 *Performane* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan 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*).

2.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk organisasi agar mempunyai kinerja yang baik adalah sebagai berikut (Wibowo, 2013:81):

A. Pernyataan tentang maksud dan nilai

Pernyataan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlangsungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan, dan bersifat menghargai kepada individu.

B. Manajemen strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis mengandung pokok pikiran dalam garis besar tentang apa dan bagaimana tujuan yang hendak dicapai organisasi di masa depan. Dengan manajemen strategis, dirumuskan berbagai variabel yang harus dikendalikan untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai kriteria dan persyaratan bagi semua staf, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, sistem formal dan mengomunikasikan nilai-nilai kepada staf, merancang pekerjaan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan, menggunakan survei sikap secara teratur, penilaian formal terhadap seluruh staf paling tidak sekali dalam setahun dan staf juga mendapatkan informasi tentang kinerjanya sehingga dapat meningkatkan lagi kinerjanya untuk organisasi.

D. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan dengan perancangan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan kinerja karyawan sendiri.

E. Konteks organisasi

Dalam hubungannya dengan organisasi, kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan seorang pemimpin, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal juga mempengaruhi kinerja.

F. Desain kerja

Desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan dengan maksud agar tercapainya tujuan organisasi. Desain kerja bagi karyawan dimaksudkan untuk:

1. Memperinci konteks pekerjaan, harapan akan peran, dan hubungan dalam organisasi.
2. Memenuhi persyaratan organisasi atas produktivitas, efisiensi operasional dan kualitas produk dan jasa.
3. Memuaskan kebutuhan individual atas kepentingan, tantangan, dan penyelesaian suatu pekerjaan.

G. Kerja sama

Dalam suatu organisasi yang berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama.

Menurut Mangkunegara (2009:16-17), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja yang maksimal. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Notoatmojo (2003:34), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang disingkat menjadi ACHIEVE, yaitu:

- a. *Ability* (kemampuan yang dapat dikembangkan)
- b. *Capacity* (kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas)
- c. *Help* (bantuan untuk terwujudnya *performance*)

- d. *Incentive* (insentif material maupun nonmaterial)
- e. *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan)
- f. *Validity* (pedoman/ petunjuk, dan uraian kerja)
- g. *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja)

Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Wibowo (2013:100):

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang dibebankan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bangun (2012:233) sebagai berikut:

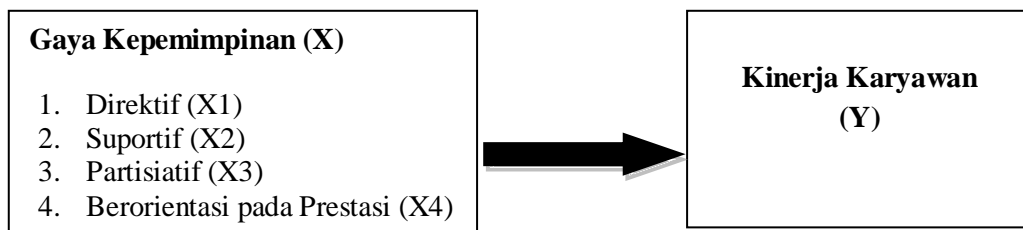
- a. Kualitas
Di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas
Merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan, dapat dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Kehadiran
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- e. Kemampuan bekerja sama
Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.9 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

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

Penelitian dari Baihaqi (2010) mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening” membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi.

2.10 Kerangka Pemikiran



2.11 Hipotesis

Adapun hipotesis dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Diduga Gaya kepemimpinan Direktif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga Gaya kepemimpinan Suportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga Gaya kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Diduga Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap kinerja karyawan.