

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2002:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*nya.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2002:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang hams dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:63) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2000:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

### **2.1.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada

kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya inebutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana

semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2004:339-340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi

Hal iui berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik ,memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan ,dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap karyawan diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Motivasi kerja, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab karyawan,

3. Perilaku Inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan karyawan. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri karyawan.

Menurut Rucky (2001:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutama yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa

pencapaian kinerja seorang karyawan ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (1Q) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, karyawan yang memiliki 1Q di atas rata-rata (1Q 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Menurut Muchdarsyah bahwa kerja produktif, memerlukan keterainpilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak raempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- Kemampuan kerja yang tinggi
- Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- Jaminan sosial yang memadai
- Kondisi kerja yang manusiawi
- Hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Manullang (2001:43), Motivasi berasal dan hahasa latin mofere, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya.

Menurut Kartono motivasi (dari kata lain, Motivator) artinya sebab, alasan dasar dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok terlau berperan terhadap tingkah laku manusia.

Kemudian Minardi (2001:73) juga berpendapat bahwa motivasi adalah Keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnva untuk nielakukan tindakan-tindakan.

Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang seliingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki.

Unsur-unsur yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki dapat kita bagi dua :



1. Kebutuhan materil, seperti besarnya upah atau gaji dan penerimaan lain yang berupa uang, gula, beras dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan non material, seperti motivasi kerja, kesempatan maju, dan memperhatikan rasa harga diri karyawan tersebut dan Lain sebagainya

Oleh karena itu, seseorang pemimpin dituntut harus dapat mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan guna memotivasi semangat dan gairah kerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan kebutuhan menurut Kartono (2000:32) diurutkan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia seperti sandang dan pangan.
- b. Kebutuhan rasa aman, ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan terhindar dan ancaman yang dapat terjadi baik secara fisik maupun mental.
- c. Kebutuhan social, dimana tercapainya suatu kelompok kerja yang saling bersahabat
- d. Kebutuhan harga diri (ego), ini merupakan kebutuhan akan penghargaannya diri diterima dan dikenal orang lain
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan ini adalah pengembangan segenap kemampuan yang terdapat pada diri seseorang .

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan membenarkan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### 2.1.3. Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2000:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya
4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dantindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang-orang (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### **2.1.4. Tujuan dan Manfaat Kinerja karyawan**

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.

- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan menurut Efendi (2002:194), manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya
2. Kesempatan kerja yang adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

## **2.2. Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan**

Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin". Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan,

khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang , sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 2010 : 181).

Kelangsungan hidup dari sebuah organisasi tentunya selalu berkaitan dengan aktivitas orang-orang yang berada di dalam organisasi, dan berjalannya sistem yang menunjang aktivitas organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dalam setiap aktivitas organisasi mempunyai peranan yang penting, dimana kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu arah dan tujuan organisasi. Berikut ini dipaparkan mengenai definisi dari kepemimpinan menurut beberapa ahli:

Definisi kepemimpinan menurut Stoner *et al.* (2006:47) adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya.

Locke seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2008:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama.

Menurut Kartono (2006:10), kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu

mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi Conform dengan keinginan pemimpin. Sedangkan menurut Robbin (2003:163), Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2005:2).

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Hater dalam Wahyuddin, 2009) merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Bass (2009), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin

mengubah motivasi kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Teorinya Burns (dalam Pareke, 2004), juga menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Robbin (2008), mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

Menurut (Bass & Avolio, dalam Utomo, 2012), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
2. *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.



4. *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Definisi kepemimpinan tersebut mencakup tiga elemen yaitu sebagai berikut: (Pidekso dan Harsiwi, 2010:2)

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan

sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Dalam melakukan tugasnya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu perusahaan akan membawa kontribusi positif bagi perusahaan. Selain mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja, gaya kepemimpinan juga memberikan kontribusi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

Menurut Yulk (2008), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi Kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang direncanakan.
2. Komitmen Organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Untuk menumbuhkan komitmen

para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.

3. Kepuasan Kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.
4. Keinginan Berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Sebagai contoh, bila seorang pemimpin menerapkan “perhatian yang berorientasi” dengan cara *men-support* bawahan, maka tingkat keinginan berhentinya seorang bawahan akan relatif rendah.

Menurut pendapat (Northouse, dalam Wijaya, 2005), ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Berdasarkan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.

4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

### **2.2.2. Model Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ratnaningsih (2009:126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (2006) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

#### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seorang Sosilog Jerman Max Weber (Stoner *et al*, 2006:489) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Sedangkan Burns (2006) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:129) lebih senang membicarakan tentang “*heroic leadership*” daripada sebuah kharisma dan sebuah konsep tentang *transformational leadership*. Burn (2006) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah “*a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and*

*motivation*". Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi, Bernard M. Bass (2007) kemudian mengembangkan pandangan Burns dan menandai bahwa seorang pemimpin yang transformational adalah "*a person who displays or creates charismatic leadership, inspirational leadership, intellectual stimulation, and a feeling that each individual follower counts*". Dapat diartikan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang menciptakan kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan yang penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa semua bawahan harus diperhitungkan.

Bass (2007) juga menjelaskan bahwa pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Pidexso dan Harsiwi (2011:3) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Ada empat keahlian yang digunakan oleh para pemimpin transformasional (Donnelly, 2009:359), yaitu:

- a. Pemimpin memiliki visi bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Visinya bisa berupa tujuan, sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
- b. Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas visi mereka. Pemimpin juga mampu menunjukkan citra yang menguntungkan sebagai hasil apabila visinya dapat terwujud.
- c. Pemimpin harus dapat membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas, dan konsisten. Kegigihannya, bahkan terhadap rintangan dan kesulitan sudah dapat terbukti.
- d. Pemimpin transformational memiliki pandangan positif tentang dirinya. Ia akan bekerja untuk pengembangan keahliannya sehingga kesuksesan dapat tercapai.

Pada tahap selanjutnya konsep kepemimpinan transformasional mengalami perkembangan yaitu dengan adanya berbagai karakteristik yang melingkupinya. Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut: (Pidekso dan Harsiwi, 2011:3)

1. *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
2. *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3. *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
4. *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Dalam hal ini, pemimpin transformasional bisa berhasil merubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Ketika cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai lagi, maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen (Pidekso dan Harsiwi, 2011:4).

## **2. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Damarsari seperti yang dikutip oleh Yoga (2006:33) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pimpinan dan bawahannya.

Bass seperti yang dikutip oleh Pidekso dan Harsiwi (2011:3) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk

melakukan perintah-perintah pemimpin. Disebutkan juga tiga unsur utama dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009:125) yaitu sebagai berikut:

- a) Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*). Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.
- b) Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*). Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.
- c) Laissez – Faire. Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, member kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial kelihatan sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan. Dalam kelompok yang diteliti, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakan agresif paling besar dalam kelompok.

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan otoriter akan menimbulkan ketidakpuasan para karyawan karena mereka merasa tegang, takut dan kurang berinisiatif. Kepemimpinan otoriter hanya dapat diterapkan pada organisasi yang



sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan demokrasi akan menimbulkan kepuasan kerja para karyawan. Dalam organisasi dimana pemimpinnya menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi akan terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat, semua orang akan dianggap sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan.

Dalam organisasi yang menggunakan gaya kepemimpinan liberal akan terjadi ketidakpuasan di pihak pimpinan. Pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit kontrol atau pengawasan terhadap karyawan. Karyawan menentukan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya. Fungsi pemimpin disini hanya memberi nasehat atau pengarahan sejauh yang di minta.

Burn seperti yang dikutip oleh Daryanto (2005:8) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada system pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Menurut Draft seperti yang dikutip oleh Kardono (2005:24), pemimpin transaksional mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan, dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional melebihi dari fungsi manajemen, dimana:

1. Pemimpin transaksional adalah pekerja keras, toleran dan adil.
2. Pemimpin transaksional bangga dalam mempertahankan segala sesuatu berjalan dengan lancar dan efisien.
3. Pemimpin transaksional seringkali menitikberatkan aspek impersonal dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran.
4. Pemimpin transaksional memiliki kepekaan akan komitmen pada organisasi serta menyesuaikan diri dengan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

Kepemimpinan transaksional memiliki banyak potensi-potensi yang mendukung kinerja organisasi, tetapi masih banyak hal yang perlu dicermati, bahwa ada beberapa hal yang harus dilihat dalam kepemimpinan transaksional yaitu melihat dari dimensi kepemimpinan transformasional.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini mengambil penelitian terdahulu antara lain :

- a. Penelitian Bryan Johannes Tampi (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado). Tujuan dari penelitian ini

adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado)). Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS version 18.0. Berdasarkan hasil data persamaan analisis, regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:  $Y = 4.240 + 0.270 x_1 + 0,542 X_2$ . Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

- b. Penelitian Novita Rizky Rahmawati (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerjaterhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI cabang Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan Bank BRI cabang Surakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara *convenience sampling*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 41 responden. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji regresi linear

berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 15 diperoleh persamaan regresi  $Y = 4,049 + 0,467X_1 + 0,107X_2 + e$ . Hasil uji t diperoleh hasil *p-value* variabel gaya kepemimpinan 0,010, dan *p-value* motivasi kerja 0,664. Jika *p-value*  $< \alpha$  (0,05), maka signifikan. Jika *p-value*  $> \alpha$  (0,05), maka tidak signifikan. Artinya:  $H_1$  diterima yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan  $H_2$  ditolak yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji F diperoleh nilai *probabilitas* sebesar 0,031,  $p < (0,05)$ , sehingga membuktikan ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah 22%, sedangkan sisanya 78% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

- c. Penelitian Ida Ayu Putu Septy Diantari (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Denpasar. Disiplin merupakan faktor yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Untuk meningkatkan disiplin haruslah diteliti terlebih dahulu faktor-faktor apa yang mempengaruhi disiplin. Tujuan dari penelitian ini ialah mencari pengaruh gaya kepemimpinan serta motivasi terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank BTN kantor Cabang Denpasar dengan mengambil sampel dengan metode sampel jenuh yaitu berjumlah 75 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan pemberian kuisioner, melakukan

wawancara, serta observasi. Penelitian ini menggunakan teknis analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh positif secara simultan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan. Secara parsial hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin dan motivasi berpengaruh positif terhadap disiplin. Dalam meningkatkan disiplin karyawan maka penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan itu sendiri. Selain itu pemenuhan kebutuhan karyawan dalam rangka memotivasi karyawan juga sebaiknya diperhatikan agar disiplin kerja karyawan juga meningkat.

#### **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut "Diduga gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Cabang Duri Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis.