

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA HIPOTESIS

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Sedarmayanti (1994:53) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Definisi kinerja menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardoso Gomes dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005: 9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

## 2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

### a. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dan manfaat diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

#### 1. Evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

#### 2. Pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

### b. Manfaat Penilaian Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan,

kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **2.1.3. Sasaran Kinerja**

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The Performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b. *The Action* atau *Performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performers.
- c. *A Time Element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An Evaluation Method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- e. *The Place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu, yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART yang berarti sebagai berikut:

- (S) *Spesific*, artinya dinyatakan dengan jelas, singkat dan mudah dimengerti.
- (M) *Measureable*, artinya dapat diukur dan dikuantifikasi.
- (A) *Attainable*, artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat terjangkau.
- (R) *Result oriented*, artinya memfokus pada hasil untuk dicapai.
- (T) *Time-bound*, artinya ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

Cara menulis sasaran adalah dalam bentuk menyatakan sebagai “hasil akhir” atau keluaran atau output dan bukan merupakan aktivitas.

#### **2.1.4. Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan (Bacall,1999:54). Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan



dengan tujuan dan sasaran unit kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh.

### **2.1.5. Standar Kinerja**

Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan defenisi sebagai “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan baik”. Sementara lainnya menggunakan defenisi “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima” (Kirkpatrick,2006:37).

Terdapat dua maksud diperlukannya standar kinerja. Pertama, membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun. Kedua, menyediakan dasar bagi kinerja pekerja dapat dinilai secara efektif dan jujur. Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi.

### **2.1.6. Faktor – Faktor Mempengaruhi Kinerja**

#### **a. Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang

dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,1999:27).

b.Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c.Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja

d.Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### **2.1.7. Pengukuran Kinerja**

a.Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

1.Ukuran Kriteria Tunggal (Single Criterium).

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerjanya, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut sebagai akibat diabaikannya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

Sebagai contoh manajer produksi diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan akan mengabaikan pertimbangan penting lainnya mengenai mutu, biaya, pemeliharaan equipment dan sumber daya manusia.

## 2. Ukuran Kriteria Beragam (Multiple Criterium)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Tujuan penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

Contohnya manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria antara lain profitabilitas, pangsa pasar, produktifitas, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat, keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang. Karena dalam ukuran kriteria beragam tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja untuk menentukan kinerja keseluruhan manajer yang diukur kinerjanya, maka manajer akan cenderung

mengarahkan usahanya, perhatian, dan sumber daya perusahaannya kepada kegiatan yang menurut persepsinya menjanjikan perbaikan yang terbesar kinerjanya secara keseluruhan. Tanpa ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai didalam menilai kinerja menyeluruh manajer, akan mendorong manajer yang diukur kinerjanya menggunakan pertimbangan dan persepsinya masing-masing didalam memberikan bobot terhadap beragam kriteria yang digunakan untuk menilai kinerjanya.

### 3.Ukuran Kriteria Gabungan (Composite Criterium)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

#### b. Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kreteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas



kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al (2003: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

#### **2.1.8. Indikator Kinerja**

Menurut Simamora (1995), dalam kaitannya dengan indikator kinerja mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan
2. Kuantitas kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi
3. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada enam:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. 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.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.2. Perilaku Kepemimpinan**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Umumnya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Pengertian pemimpin adalah suatu peran atau ketua dalam sistem di suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran.



Pentingnya arti kepemimpinan terlihat dari banyak para ahli yang memberikan pendapatnya dalam mendefinisikan pengertian kepemimpinan. beberapa Pengertian kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut

Menurut D.E. McFarland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Pfiffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah senimengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Sedangkan menurut Sudarwan Danim ( 2010:6 ) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.

Menurut Miftah Thoha (2003) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpina bisa terjadi dimana saja, asalkan seorang menunjukkan

kemampuannya mempengaruhi perilakunya orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

### 2.2.2. Teori – Teori kepemimpinan

Awalnya, teori-teori kepemimpinan berfokus pada kualitas apa yang membedakan antara pemimpin dan pengikut (*leaders and followers*), sementara teori-teori berikut memandang variabel lain seperti faktor-faktor situasional dan tingkat keterampilan individual. Begitu banyak teori kepemimpinan yang muncul. Jika dirunut banyak referensi memuat mengenai teori kepemimpinan yang berbeda. Dari sekian banyak teori itu, telah muncul “delapan jenis teori kepemimpinan”, seperti berikutii.

#### a. Teori Genetis

Sering juga disebut dengan The great man theory. Teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat inheren, bahwa pemimpin besar dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini menggambarkan bahwa pemimpin besar sebagai heroik, mitos, dan ditakdirkan untuk naik ketampuk kepemimpinan jika dibutuhkan.

#### b. Teori Sifat

Teori ini mengasumsi bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin

### c. Teori Kontingensi

Memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Sukses kerja pemimpin dengan kepeimpinannya itu sendiri tergantung dengan sejumlah variabel. Termasuk gaya kepemimpinan, kualitas pengikut, dan situasi yang mengitarinya.

### d. Teori Situasional

Mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan trbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok pembuatan keputusan jenis tertentu pada situasi yang tertentu pula.

### e. Teori Perilaku

Teori ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepemimpinan yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Menurut teori ini orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin.

### f. Teori Partisipatif

Menunjukkan gaya pemimpin yang ideal adalah mengambil prakasa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, antara pemimpindan pengikutnya. Pemimpin seperti ini mendorong partisipasi dan kontribusi dari anggota kelompok merasa lebih relevan dan berkomitmen dalam proses pembuatan keputusan.

#### g. Teori Transaksional

Berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman. Teori-teori manajerial pun sering digunakan dalam bisnis; ketika karyawan sukses, mereka dihargai; dan ketika mereka gagal, mereka dihukum. Karena itu teori ini dipandang identik dengan teori manajemen.

#### h. Teori Transformasional

Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin ini terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral

### **2.2.3. Pengertian Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (personality) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinnya,



jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya

Salah satu tinjauan tentang perilaku kepemimpinan yang diterapkan adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia (Gordon, 1990). Orientasi kepemimpinan tersebut dapat disebut dimensi kepemimpinan Perilaku yang berorientasi pada tugas yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin, yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran organisasi, saluran komunikasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah yang lebih menaruh perhatian kepada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas (Herbert, 1991). Sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah kepemimpinan yang menaruh perhatian dan mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan hubungan yang penuh kehangatan antara pimpinan dan stafnya (Bernard, 1988).

Fiedler seperti yang dikutip oleh Owens (1995) pernah mengembangkan pengukuran pengukuran kepribadian yang disebut dengan *Least Preferred Co-Worker* (LPC). Pengukuran ini mengukur apakah seorang pemimpin memiliki

perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia. Ada beberapa karakteristik perilaku kepemimpinan yang digambarkan dalam *Least Preferred Co-Workcr*, yaitu pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia bercirikan: (1) menyenangkan, (2) bersahabat, (3) menerima, (4) membantu, (5) bersemangat, (6) rileks, (7) dekat, (8) hangat, (9) kerja-sama (10) suportif/mendukung, (11) menarik, (12) harmonis, (13) percaya diri, (14) efisien, (15) periang dan terbuka. Pemimpin yang berorientasi pada tugas bercirikan: (1) kurang menyenangkan, (2) kurang bersahabat, (3) menolak, (4) membuat kecewa, (5) lesu, (6) tegang, (7) berjarak, (8) dingin, (9) kurang kerja-sama, (10) bertentangan, (11) membosankan, (12) suka bertengkar, (13) ragu-ragu, (14) kurang efisien, (15) murung, dan (16) tertutup (Hoy & Miskel, 1987).

Halpin yang dikutip oleh Hanson (1995), mendefinisikan dua faktor kecenderungan perilaku kepemimpinan adalah sebagai berikut: Initiating structure refers to the leader's behavior in delineating the relationship between himself and members of the workgroup, and in endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and methods of procedure. Considering refers to behavior indicative of friendship, mutual trust, respect, and warmth in the relationship between the leader and the members of his staff.

#### **2.2.4. Konsep Perilaku Kepemimpinan**

Dalam perilaku kepemimpinan ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin oleh bawahannya (Thoha, 2001:49) yaitu :

a. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin melibatkan komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain : menetapkan peranan yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikut atau bawahannya.

b. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan. (Thoha, 2001 :49)

#### a. Gaya Intruksi

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Artinya pemimpin senang sekali memberikan intruksi. Hal ini dilakukan olehnya karena situasi kematangan bawahan masih rendah yang ditunjukkan kurangnya pengalaman berkenaan dengan

suatu tugas atau tidak memiliki keyakinan. Dan kalau dihubungkan sumber dan bentuk kekuasaan yang dipunyainya, maka pemimpin menyukai sumber kekuasaan paksaan. Sumber kekuasaan ini sangat efektif dijalankan olehnya.

#### b. Gaya Konsultasi

Perilaku pimpinan tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Dalam menggunakan gaya ini pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatnya banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap ada pimpinan. Tindakan ini dilakukan karena kematangan pegawai bawahan dalam keadaan sedang artinya pegawai tidak mampu tetapi berkeinginan memikul tanggung jawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Sumber kekuasaan yang ada padanya penghargaan dan legitimasi.

#### c. Gaya Partisipasi

Perilaku pemimpin menekankan banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha mereka dalam menyelesaikan tugas, posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan



dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Pemimpin menunjukkan kebolehan sebagai orang yang lebih dari bawahannya, sehingga penampilan, bobot, dan perilakunya disenangi dan diterima oleh pegawai. Bawahan menyukainya dan menganggapnya sebagai sumber informasi dan tempat bertanya. Tindakan ini dilakukan karena kematangan pegawai dari sedang ketinggian yang ditunjukkan pegawai yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan karena kurangnya keyakinan. Sumber kekuasaannya adalah referensi dan informasi.

#### d. Gaya Delegasi

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara pelaksanaan tugas, kapan dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak terlalu membutuhkan banyak komunikasi. Dua arah atau perilaku mendukung. Tindakan ini dilakukan karena kematangan pegawai sudah tinggi dimana pegawai tersebut mampu dan mau atau memiliki keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah. Sumber kekuasaan yang ada padanya kekuasaan keahlian dan informasi.

### **2.2.5. Indikator Perilaku Kepemimpinan**

Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan :

a. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari pada penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b. Kedewasaan Dan Keleluasaan Hubungan Sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas - aktivitas sosial. Dia memiliki keinginan menghargai dan dihargai.

c. Motivasi Diri Dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik disbanding dari ekstrinsik.

d. Sikap – Sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin – pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin mempunyaiperhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Machigan, pemimpin berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi

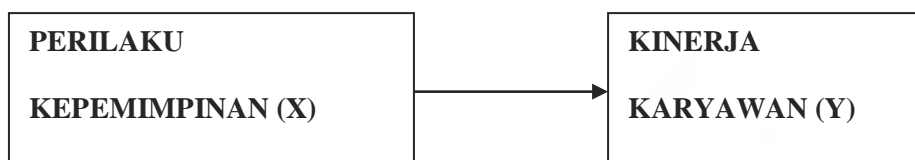
### 2.3. Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ridwan el Hariri	Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik pegawai universitas pendidikan Indonesia	Regresi sederhana, Uji a, Uji asumsi klasik, Uji Hipotesis	Perilaku kepemimpinan (X) dan kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di UPI
2	Irvan anzhari	Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan pada pt. bank tabungan Negara (persero) tbk. Kantor cabang manado	Regresi sederhana, Uji a, Uji asumsi klasik, Uji Hipotesis	Perilaku pemimpin (X) dan kinerja karyawan (Y)	Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan antara variable perilaku pemimpin dengan kinerja karyawan terbilang kuat dan cukup tinggi

3	Prastiwi Mardiana	Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan di unit-unit sekolah di lingkungan Yayasan Pawiyatan Dharma Kediri	Regresi sederhana, Uji asumsi klasik, Uji Hipotesis	Perilaku pemimpin (X), kinerja (Y)	Faktor perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku pimpinan yang berorientasi pada hubungan baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara sendirisendiri (parsial) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
---	----------------------	---	---	------------------------------------	---

#### 2.4. Kerangka Penelitian

Hubungan perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan dapat dilihat pada kerangka penelitian berikut:





## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan serta didukung oleh teori-teori yang relevan, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut : Diduga perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Uniseraya Grup PT. PANCA EKA BINA PLYWOOD INDUSTRY”.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau