

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin”(lead) berarti bimbing atau tuntun. Kepemimpinan sendiri adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁹

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, Pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruh yang sangat kuat terhadap orang lain untuk

⁹ K.Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta :Rineka Cipta, 1996), hal 9

membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi

Menurut Veithzal Rivai kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.¹⁰

Sementara itu, menurut Koonts & O'donnel dalam Veithzal Rivai, kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.¹¹

Menurut Susilo Martoyo bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Sementara menurut Anagora yang dikutip Edy Sutrisno dalam Suciana mengatakan bahwa kepemimpinana adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud

¹⁰ Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal 2-3

¹¹ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, (Jakarta: Rajawali, 1990), hal 11

menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.¹²

Walaupun riset tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan satu sifat yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil, tetapi sejumlah ciri telah diidentifikasi yang umum dimiliki oleh banyak diantara mereka. Di dalamnya termasuk kelancaran berbicara, kemampuan memecahkan persoalan, pandangan kedalam masalah kelompok, keluwesan, kecerdasan, bersedia menerima tanggung jawab, keterampilan social, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.¹³

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbeum dan schimit, perilaku membentuk suatu kontinum dari sifat otoraktif sampai demokratis. Sifat ekstrim dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan kebebasann oleh pengikut kombinasi kedua faktor inilah yang menentukan sampai tingkat mana seseorang pemimpin mempraktikkan kepemimpinan.¹⁴

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaat untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seornng pemimpin pada saat mencoba

¹² Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1987), hal

¹³ A.Dalle Timpe, *Kepemimpinan*, (Jakarta:PT. LEX Media Komputindo), hal 38

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Kencana,2010), hal 233

memperngaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus di sesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam setiap tugas bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam memperngaruhi para pengikutnya.¹⁵

2. Peran Pemimpin

a. Peran pemimpin sebagai motivator

Dalam pelaksanaan pekerjaannya para karyawan diberikan motivasi oleh seorang pemimpin dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh dan keterkaitan pada keputusan

b. Peran pemimpin sebagai pengarah

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan petunjuk intruksi, atau perintah yang harus dikerjakan oleh pegawai agar pegawai dapat memahami pekerjaan yang harus mereka kerjakan.

c. Peran pemimpin sebagai pengawas

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam suatu organisasi yang dipimpinnnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan

¹⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan*,(Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal 10

untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan.

d. Peran pemimpin sebagai komunikator

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya sebatas persoalan pekerjaan saja tetapi jika ada waktu senggang dan tidak ada pekerjaan pimpinan tidak juga segan berkumpul dengan para bawahannya hanya sekedar mengobrol.¹⁶

3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi pemimpin memiliki dua dimensi sebagai berikut: Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Stogdill dan Veithzal Rivai mengidentifikasi beberapa fungsi kepemimpinan berdasarkan pendapat ahli teori perilaku sebagai berikut :

a. Mendefinisikan tujuan dan menentukan sasaran

¹⁶ Armhela Fazrien dkk, *Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai*, Vol 2, No 4 Jurnal Administrasi Publik (JAP), di akses pada 06 Oktober 2021

- b. Menentukan sasaran daripada kelompok
- c. Memperhatikan kegiatan kelompok dan bentuk interaksi
- d. Memperhatikan kekompakan kelompok dan mendapatkan kepuasan anggotanya
- e. Mempersiapkan kelompok untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan pendapat di atas dalam kepemimpinan harus memperhatikan komponen penetapan sasaran dalam mengarahkan tujuan, penetapan cara pencapaian tujuan, penetapan dan memelihara struktur kelompok, menentukan tindakan dan interaksi kelompok, memelihara keterpaduan kelompok dan kepuasan anggota serta memudahkan tugas kelompok. Sedangkan menurut Veithzal Rivai fungsi kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

a) Fungsi intruksi

Bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif

b) Fungsi konsultasi

Bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pada tahap kedua konsultasi dari

pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan.

c) Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan

e) Fungsi pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.¹⁷

4. Jenis- jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Malayu S.P Hasibuan, gaya kepemimpinan ada empat yaitu :

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri

¹⁷ Farid Riadi, *Analisis Fungsi Kepemimpinan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Vol 6, No 1, ISSN 2503-4413, di akses pada 06 oktober 2021

oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah kepemimpinan ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pimpinan menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya, pengkaderan kurang mendapat perhatian.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah” pemimpin untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberi saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dengan mengerjakan sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

d. Kepemimpinan Situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi¹⁸

Menurut Veithzal Rivai, Tipologi pemimpin adalah sebagai berikut :

a. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut : menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat mata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering dipergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe Militeristis

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal 172

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang sering dipergunakan dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritik dari bawahannya, menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin paternalistis : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi dan sering bersikap maha tahu.

d. Tipe Karismatik

Hingga saat ini para ahli belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar

dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar.¹⁹

B. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Motif atau motivasi bersal dari kata latin “*moreve*” yang berate dorongan dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau “*needs*” atau “*want*”. Kebutuhan adalah suatu “potensi” dalam diri manusia yang perlu ditanggapi dan direspon.

Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut, dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum direspon maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud untuk pemenuhan kebutuhan tersebut ia mencari pekerjaan, dan selama pekerjaan belum diperoleh maka kebutuhan tersebut akan selalu muncul sampai didapatnya pekerjaan.²⁰

Motivasi menurut griffin adalah sekelompok faktor orang yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Pada suatu hari tertentu, seorang karyawan dapat memilih untuk bekerja sekeras mungkin

¹⁹ Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers,2014), hal 20

²⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan SDM*, (Jakarta: Rineka Cipta,2009), hal 114

atau bekerja secukupnya untuk menghindari teguran atau bekerja seminimal mungkin.²¹

Menurut Tikno Lensufiie motivasi adalah keinginan untuk melakukan tindakan, apakah tindakan tersebut jadi atau tidak hal tersebut tergantung dari seberapa besar motivasi yang muncul di dalam diri seseorang.²²

Menurut Hasibuan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang di inginkan.²³

2. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan ada 2(dua) metode motivasi :

- a. Motivasi langsung. Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti ujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa
- b. Motivasi tak langsung. Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaan, misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan

²¹ Griffin, *Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2004), hal 38

²² Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa* (Jakarta: Esensi, 2010), hal 198

²³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta : Bumi aksara, 2012), hal 141

nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat, motivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.²⁴

3. Jenis – jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan, yaitu :

- a. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negative. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.²⁵

4. Tujuan dan Faktor- faktor motivasi kerja

a. Tujuan motivasi kerja

Berkaitan dengan bahasan tentang motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli dibidang manajemen. Saydan, mengemukakan sebagai berikut:” Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk: (1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, (2) meningkatkan

²⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hal 148

²⁵ Ibid, hal 150

gairah dan semangat kerja, (3) meningkatkan disiplin kerja, (4) meningkatkan prestasi kerja, (5) meningkatkan rasa tanggung jawab, (6) meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan (7) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.”

b. Faktor- faktor motivasi kerja.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern, faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup. Untuk dapat mempertahankan hidup maka orang mau mengerjakan apa saja, sehingga terkadang ia tidak memikirkan pekerjaan tersebut baik atau buruk, halal atau haram. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk (1) memperoleh kompensasi yang memadai (2) pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai (3) kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Harga diri, nama baik dan kehormatan yang ingin dimiliki oleh seseorang harus

diperankan sendiri, bisa dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, karena status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila hanya bermalas-malasan.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi beberapa hal, antara lain: (1) adanya penghargaan terhadap prestasi (2) adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak (3) pimpinan yang adil dan bijaksana (4) perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja sehingga ia akan keras agar keinginan berkuasa dapat tercapai.
2. Faktor Ekstern, faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :
- a. Kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja adalah secara keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan tersebut. lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan, dan gangguan jelas akan memotivasi

tersendiri bagipara karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi yang memadai akan memadai bagi karyawan untuk mendorong bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d. Adanya jaminan pekerjaan. Jika ada jaminan untuk para pekerja tentu mereka akan bekerja keras dalam melaksanakan pekerjaannya, karena mereka tidak hanya bekerja pada satu hari saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua dalam satu perusahaan saja, tidak perlu seringkali pindah. Hal ini akan terwujud bila perusahaan dapat memberikan karier untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi.
- e. Status dan tanggung jawab. Jika seseorang yang bekerja diberikan kedudukan dan jabatan maka orang tersebut akan merasa dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

- f. Peraturan yang fleksibel. Bagi lembaga yang besar, biasanya sudah ditetapkan sistem prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur tersebut dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur serta melindungi para karyawan. Peraturan yang bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.²⁶

C. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang ingin dicapai oleh karyawan. Setiap karyawan dituntut oleh pemimpin untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik karena kinerja organisasi bergantung kepada hasil kinerja karyawan. Kinerja juga merupakan suatu prestasi kerja bagi karyawan. Kinerja berasal dari terjemahan *performance* berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja.

Menurut Wibowo kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.²⁷

²⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Kencana,2009),hal 116-120

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), hal 70

Menurut Kasmir merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.²⁸

Menurut Mulyadi kinerja dapat didefinisikan, hasil kerja dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab mereka.²⁹

Menurut Irham Fahmi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/progam/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis atau (*stategik planning*) suatu organisasi.³⁰

Menurut Robins, S.P dalam Siti Latifah mengemukakan bahwa performance atau kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

²⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2016),hal 182

²⁹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Bogor : IN MEDIA, 2015), hal 63

³⁰ Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2016), hal 137

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.³¹

Pemimpin dalam mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu memperhatikan beberapa aspek penting diantaranya kompetensi. Jadi pemimpin agar dapat membuat dan mengimplementasikan perencanaan dengan baik maka pemimpin harus memahami sebuah konsep yang benar. Oleh Karena itu untuk mencapai kinerja dengan baik, pemimpin harus memperhatikan penempatan posisi jabatan strategis dengan karyawan yang tepat.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam suatu organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan oleh organisasi, melalui kriteria-kriteria ataupun standar yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil atau tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik juga kinerja organisasi, dengan baiknya karyawan maka akan mempengaruhi hasil dari organisasi tersebut.

Organisasi yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah

³¹ Sitti Latifah Bahmid, *Pengaruh Motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pada kantor PLN Makassar* (Makassar :Uin, 2014), hal 15

target yang diberikan oleh seorang pimpinan tersebut dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika seorang pemimpin organisasi mengetahui faktor-faktor yang dapat dipengaruhi kinerja karyawan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo ada 7 (tujuh) indikator kinerja, kaitan antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Tujuan . tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan.
- b. Standar. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.
- c. Umpan balik. Antara tujuan, standar, umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan

sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpak balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk ukur kemajuan kinerja, standar kerja, pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasil dapat dilakukan perbaikan kinerja.

- d. Alat atau sarana. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan yang sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
- e. Kompetensi. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- f. Motif. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif, berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang. Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan yang memenuhi syarat.³²

D. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja

1. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja ($X^1 > Y$). peran pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya memiliki gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan sehingga bersama-sama dalam mencapai tujuan. Peran pemimpin dalam memberikan dorongan dan motivasi seorang pekerja tergantung dari pengarahannya. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Motivasi terhadap kinerja ($X^2 > Y$). Motivasi merupakan salah satu aspek utama dalam kinerja, motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

E. Penelitian terdahulu

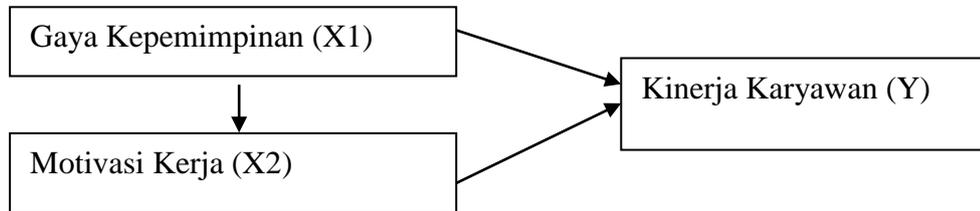
1. Penelitian yang dilakukan oleh Gusli pada tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan di PT.PLN (persero) Makasar Selatan. Penelitian ini menggunakan metode analisa regresi. Hasil dari penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), hal 86-88

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Data yang digunakan berupa data Kuantitatif dan data Kualitatif.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara pada tahun 2010, penelitian ini menggunakan metode analisa regresi. Hasil dari analisis yang dilakukan berpengaruh positif terhadap motivasi dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kedisiplinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja.
3. Penelitian ini dilakukan oleh Ariani Yulianita dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Cipta Nusa Sidoarjo pada tahun 2017. Pada penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian yang dilakukan berpengaruh terbukti dan dapat diterima/ signifikan.
4. Penelitian ini dilakukan oleh Fauzan Islami Putra dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ogan Komering Ulu pada tahun 2019. Pada penelitian ini yang dipilih menggunakan metode asosiatif. Hasil dari penelitian bernilai positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Berfikir



G. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kajian teori yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian adalah :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Diantara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi; variabel gaya kepemimpinan berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan.