BAB II

LANDASAN TEORI

1.a.1.a.i.A. Karakteristik Biografis

Dalam dunia bisnis yang saat ini makin berkembang, semua itu tidak terlepas dari adanya teknologi yang canggih. Hal itu guna untuk mencapai kemajuan dalam dunia bisnis. Akan tetapi, teknologi tidak akan bias bermanfaat apabila seseoranag tidak bisa memanfaatkannya untuk bidang pekerjaan yang dia geluti. Karena dalam hal ini perilaku seseoraang individu sangatlah mempengaruhi kinerja yang dia miliki.

Ilmu manjemen, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.[1] Dalam mencapai keberhasilan seorang atasan harus mengetaahui lebih detail terkait dengan individu karyawannya. Karena dengan semakin tahu biografis dari individu tersebut maka semakin mudah pula dalam menilai kinerjanya.

Karakteristik pribadi seperti umur, jenis kelamin, dan status kawin yang objektif dan mudah diperoleh dari rekaman pribadi. Karakteristik biografis (*biographical characteristic)* tersebut adalah:

a. Usia

Hubungan antara usia dan kinerja diperkirakan akan terus menjadi isu yang penting dimasa yang akan datang. Keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot

1Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 33.

seiring dengan usia. Kualitas positif yang dimiliki para pekerja yang lebih tua pada pekerjaan mereka, khususnya pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi para pekerja tua dianggap kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Seiring berjalannya waktu, organisasi secra aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan, dan sifat-sifat negatif terkait usia secara nyata menghalangi perekrutan awal atas para pekerja yang lebih tua serta meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan dilepaskan selama masa pengurangan karyawan.

Secara umum pekerja yang lebih tua memiliki tingkat ketidak hadiran yang lebih rendah dibandingkan para pekerja yang lebih muda, tetapi mereka memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi yang tidak dapat dihindari, misalnya kondisi kesehatan dan periode pemulihan yang lebih lama.

a. Bagi karyawan profesional: seiring bertambahnya usia, kepuasan kerja juga meningkat.
b. Karyawan non-profesional: kepuasan merosot selama usia tengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun selanjutnya.

b. Gender (jenis kelamin)

Jenis kelamin umumnya tidak ada perbedaan yang konsisten anatar pria dan wanita dalam hal kemampuan memecah masalah, keterampilan analisis, dorongan kompotitif, motivasi, sosiabilitas, produktivitas pekerjaan, kepuasan kerja, atau kemampuan belajar. Namun hasil studi menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia mematuhi wewenang, dibandingkan pria yang lebih agresif dan lebih besar

kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses, namun tetap saja perbedaanya kecil.

Biasanya, yang membuat adanya perbedaan adalah karena posisi wanita sebagai ibu yang juga harus merawat anak-anaknya. Ini juga yang mungkin menimbulkan anggapan bahwa wanita lebih sering mangkir daripada pria. Jika anak-anak sakit, tentulah ibu yang akan merawat dan menemani dirumah.

Hubungan *gender - turnover* = beberapa studi menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar yang lebih tinggi, dan studi lain menjumpai tidak ada perbedaan antara hubungan keduanya.

Hubungan *gender - absensi* = wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi. Dengan alasan : wanita memikul tanggung jawab rumah tangga dan keluarga yang lebih besar, juga jangan lupa dengan masalah kewanitaan.[2] Akan tetapi semua itu tergantung dari kepribadian individu masing-masing.

c. Keragaman Ras dan Budaya

Ras adalah suatu kategori atau pengelompokkan sejumlah orang berdasarkan (terutama) karakter fisik tubuh, seperti warna kulit, tekstur rambut, bantuk mata, hidung, dan lain sebagainya yang sangat subjektif.[3] Dalam hal ini biasanya ras digolongkan dalam suatu daerah tertentu yang memiliki kesamaan baik tradisi, bahasa,dll.

2Stephen P. Robbin, Timothi A. Judge, *Perilaku Organisasi edisi 12,* (Jakarta : Salemba Empat, 2008), hlm.63.

3Alo Liliweri, *Prasangka dan Konflik,*(Yogyaakarta : LkiS Yogyakarta, 2005), hlm. 20.

Angkatan kerja sekarang tidaklah sama dengan angkatan kerja dahulu. Tenaga kerja jaman sekarang lebih beragam dari sisi nilai, bahasa, keterampilan, dan persaingan pendidikan. Dengan makin banyaknya latar belakang keragaman dan budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma yang berlaku. Persoalan komunikasi, ketidak pekaan, dan pengabaian akan menjadi perhatian utama manajemen. Terdapat perbedaan dalam bagaimana individu dari kebudayaan yang berbeda bereaksi terhadap permintaan untuk bekerja lebih keras. Oleh karena itu para manajer harus belajar bagaimana berurusan dengan perbedaan yang akan mereka temukan pada tenaga kerja yang beragam.[4] Semua itu tergantung dari prestasi kerja yang dia miliki.

d. Perkawinan

Terdapat beragam pendapat dari para ahli yang menjelaskan tentang pengertian perkawinan. Duvall & Miller mendefinisikan perkawinan adalah hubungan antara pria dan wanita yang yang memberikan hubungan seksual, keturunan, membagi peran antara suami-istri.

Dalam dalam Undang-undang No. 1 tahun 1974 (Undang-undang perkawinan) Bab I pasal 1, perkawinan diartikan sebagai : "Perkawinan adalah ikatan batin antara laki-laki dan perempuan sebagai suami-istri dengan tujuan membentuk keluarga (rumah tangga) yang bahagia dan kekal berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa."

Beberapa sumber lain menjelaskan bahwa perkawinan adalah ikatan atau komitmen emosional dan legal antara seorang pria dengan seorang wanita yang terjalin

---

4Gibson, Ivancevic, Donelly, *Organisasi, Edisi 8, Jilid 1,*(Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hlm.133.

dalam waktu yang panjang dan melibatkan aspek ekonomi, sosial, tanggungjawab pasangan, kedekatan fisik, serta hubungan seksual.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti membatasi pengertian perkawinan sebagai ikatan yang bersifat kontrol sosial antara pria dan wanita yang didalamnya diatur mengenai hak dan kewajiban, kebersamaan emosional, juga aktivitas seksual, ekonomi dengan tujuan untuk membentuk keluarga serta mendapatkan kebahagiaan dan kasih berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa.

e. Masa Kerja

Karakteristik biografis terakhir yang dikaji dalam pembahasan ini adalah masa kerja. Dengan pengecualian isu-isu perbedaan pria-wanita, agaknya tidak ada isu yang berpotensi terbesar memicu kesalah pahaman dan spekulasi ddari dampak senioritas pada kinerja.

Kajian-kajian ekstensif mengenai hubungan senioritas, produktivitas telah dilakukan. Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, kita dapat mengatakan bahwa bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja.[5] Jika demikian masa kerja, yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi dasar perkiraan yang baik terhadap produktivitas karyawan.

Riset yang menghubungkan masa kerja dengan keabsenan sangatlah tegas. Secara konsisten penelitian-penelitian menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negatif dengan keabsenan. Faktanya, dalam hal frekuensi keabsenan maupun dalam total hari

5Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, (tk: PT Indeks, 2006), hlm. 51.

yang hilang pada saat kerja, masa kerja merupakan merupakan penjelas tunggal yang peling penting.

Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil dia mengundurkan diri.[6] Lagi pula, konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indicator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indicator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan itu dimasa mendatang.

Bukti tersebut menjunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indicator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerjadari pada usia kronologis.

B. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seseorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilau manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilau mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin.

---

6 *Ibid*, hlm. 51.

Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan mau mengikuti keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya dengan efisiensi, efektif dan ekonomis.[7]

2. Pola Dasar Kepemimpinan

Model kepemimpinan menurut George R. Terry didasarkan pada kenyataan bahwa kepemimpinan muncul dari adanya suatau hubungan yang kompleks terdiri dari pemimpin, struktur organisasi, nilai sosial dan pertimbangan politik.[8]

Dalam setiap kepemimpinan ada dua pola dasar kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. Pola Kepemimpinan Formal

Kepemimpinan formal ada secara resmi pada diri seseorang yang diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Adapun penerimaan atas kepemimpinan fomal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya tampak dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan formal dikenal dengan dengan istilah “headship”.

b. Pola Kepemimpinan Informal

7Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 179-180

8 *Ibid*, hal. 181

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, ia tidak terlihat hierarkhi atau bagan organisasi. Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

1) Kemampuan memikat hati seseorang.
2) Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan organisasi atau orang lain.
3) Penguasaan atas arti tujuan organisasi yang hendak dicapai.
4) Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian tujuan dalam kegiatan operasional.
5) Pemikiran atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.[9]

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Pada umumnya para ahli menggolongkan tipe kepemimpinan menjadi enam tipe berikut ini:[10]

a. Otoriter

Kepemimpinan tipe ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak dia. Ia menganggap, dialah yang berhak menentukan segala sesuatu di dalam organisasi atau perusahaan. Biasanya pemimpin yang termasuk golongan ini ialah pemilik perusahaan.

b. Demokrat

---

9 *Ibid*, hal. 183-186

10 *Ibid*, hal. 187

Seorang pemimpin yang demokratis selalu berunding dengan bawahannya sebelum mengambil keutusan.

c. Paternal

Pemimpin yang brsifat kebapakan pada dasarnya hampir mendekati sifat otokrat, walaupun sang pemimpin berusaha mengganggap bawahan seperti seorang ayah terhadap anaknya.

d. Personal

Tipe pemimpin personal atau pribadi biasanya ditemui pada perusahaan kecil ketika kontak antara pucuk pimipinan dan bawahannya lebih sering terjadi bila dibandingkan dengan perusahaan besar. Kontak atau hubungan pribadi antara sang pemimpin dan yang dipimpin sering sangat menolong dalam kelancaran jalannya peruahaan.

e. Nonpersonal

Suatu pimpinan nonpersonal, jika ada kepemimpinan tersebut dilakukan melalui instruksi, sumpah atau janji. Jadi, hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin hanyalah melalui instruksi atau sumpah saja.

f. Interaksi

Pemimpin tipe interkasi ini ialah pemimpin yang terjadi pada kelompok-kelompok yang menuju satu tujuan khusus.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership styles*) adalah cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.[11]

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.[12]

Macam-macam Gaya Kepemimpinan, berdasarkan pendekatan Path-Goal:

1) Gaya Kepemimpinan Direktif (pemimpin pengarah)

Pemimpin seperti ini mengutamakan pemberian pedoman dan petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan serta memberitahukan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

11 *Ibid*, hal. 188

12 Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), hal. 64.

2) Gaya Kepemimpinan Suportif (pemimpin pendukung)

Pemimpin seperti ini memberi pertimbangan atas kebutuhan bawahan, memberi perhatian bagi kesejahteraan dan menciptakan keakraban dengan bawahan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

3) Gaya kepemimpinan partisipatif (pemimpin partisipatif)

Gaya kepemimpinan ini, yaitu beruding dengan bawahan, memberi peluang kepada bawahan untuk memberi masukan berupa saran dan gagasan sebelum mengambil keputusan atau mempengaruhi keputusan yang telah dan akan dibuat.

4) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (pemimpin yang berorientasi pada prestasi)

Pemimpin ini menetapkan tujuan menantang, mengupayakan bawahan meningkatkan prestasi, serta mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan hasil karya yang lebih tinggi.

C. Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja. Kinerja berasal dari kata "kerja" atau dalam bahasa inggris dikenal dengan istilah *performance* yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Idonesia, kinerja diartikan dengan kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan.[13] Berikut pendapat para tokoh mengenai kinerja :

13Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* edisi ke 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 570.

1. Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma mendefinisikan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.[14] Jadi kinerja merupakan sebuah pencapaian prestasi yang dilakukan selama melakukan pekerjaannya.
2. Menurut Suryadi Prawirosentono, Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[15] Kinerja merupakan suatu hasil yang digunakan untuk mengukur sebuah prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
3. Menurut Stoner dan Freeman bahwa kinerja perusahaan dapat diartiak sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan perusahaan.
4. Kinerja menurut Simamora adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Dan kinerja menurut As'ad adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.[16] Kinerja merupakan sebuah hasil dari sebuah pekerjaan yang dijalankannya

---

14Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hlm. 199.

15Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan,* (Yogyakarta: BPFE, 1999), hlm. 1-2.

16 Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 61.

5. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[17] Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, hal ini sesuai dengan pernyataan Keith Davis bahwasannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Kinerja adalah suatu konsep yang berbasis universal dan merupakan efektifitas operasional karyawannya berdasarkan standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.[18] Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes kinerja menyatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[19] Batasan mengenai kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Performance diterjemahkan menjadi Kinerja, Juga bearti prestasi kerja,

---

17

Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 67.

18

Winardi, *Perilaku Konsumen*, (Bandung: 1996), hlm. 44.

19

Faustino Gomes, *Manajemen Sumber...*, hlm. 135.

pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil/unjuk/ kerja/penampilan kerja.[20] Berdasarkan pendapat diatas menyimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.[21] Dari beberapa definisi diatas kinerja merupakan sebuah hasil pencapaian baik dari kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Suatu organisasi atau instansi tidak mungkin berjalan tanpa adanya karyawan, sebab bagaimanapun karyawan adalah tumpuan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan. Pada umumnya setiap organisasi kerja mengharapkan agar karyawannya memperoleh hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya. Agar karyawan mempunyai kinerja sebagaimana diharapkan oleh organisasi maka diperlukan usaha yang tepat untuk memberdayakan para karyawan tersebut, dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dalam kemajuan organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan dipengaruhi oleh keinginan, lingkungan, dan tepat waktu.

Menurut Hasibuan Bila dikaitkan dengan kerja maka dikenal istilah prestasi kerja yaitu merupakan hasil yang dicapai seseorang ketika mengerjakan tugas atau kegiatan

---

20

Sedarmayanti Siswanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2013), hlm. 50.

21

Faustino Gomes, *Manajemen Sumber…,* hlm. 165.

tertentu (bekerja).[22] Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan tersebut.

D. Kajian Penelitian Yang Relevan

Adapun penelitian yang sama serta pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan proposal ini, sebagai berikut:

a. Rurin Yunita Sari (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Karakteristik Bografis Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hexindo Adiperkasa, Tbk Pekanbaru.[23] Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent menggunakan kinerja karyawan variabel independent menggunakan karakteristik biografis. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linier. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini Dari hasil penelitian tersebut terdapat hubungan secara parsial antara variabel bebas (karakteristik biografis) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melakukan pengujian variable

---

22 Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 94.

23 Rurin Yunita Sari, *Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hexindo Adiperkasa, TBK Pekanbaru,* (Riau: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014), hlm. 66.

dengan uji t. Yang diketahui bahwa nilai thitung (df 65) 2.997 > ttabel (df 65) 1.997 dengan sig. 0.04.

b. Rokhmat Nugroho (2006) dengan judul penelitian Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung).[24] Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent menggunakan kinerja karyawan dan variabel independent menggunakan kepemimpinan, budaya organisasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sebarapa besar pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan berapa besar pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukannya tersebut dapat diketahui bahwa signifikasi adalah 0,00 (pada tabel annova, uji regresi) yang menyatakan bahwa probabilitasnya < 0,05 atau kurang dari 0,05 yang menyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, bahwa ada pengaruh secara parsial antara Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Moderated (X_1 *X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung.

c. Imam Tri Windo (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan).[25] Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan

---

24

Rakhmat Nugroho, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris PT. Bank Tabungan Negara Cabang Bandung),* (Semarang: Thesis Tidak di Terbitkan, 2006), hlm 66.

25

Imam Tri Windo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap KinerjaKaryawan (Studi Kasus pad CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan),* (Malang: Thesis Tidak diterbitkan, 2012), hlm. 128-129.

kinerja karyawan, variabel independent menggunakan gaya kepemimpinan; kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dengan variabel intervening menggunakan motivasi kerja. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi sebagai variabel intervening. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Penelitian ini menggunakan data interval sedangkan pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada 60 pada karyawan CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan. Dalam hal ini terdapat variabel independen yang dianalisis, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Dan variabel intervening yang dinalaisi yaitu motivasi kerja, semnatara variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan path analysis. Hasil peneliti mengidentifikasikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. gaya kepemimpinan transformasional belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu indikator gaya kepemimpinan transformasional belum efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya seperti keahlian dalam pekerjaannya, membangun optimism bawahan terhadap tugas-tugasnya. Ini dibesbabkan mayoritas masa kerja karyawan pada CV Karya Piranti Mandiri sebagian besar 1–5 tahun. Lain halnya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat

dilihat, salah satu indicator didalam gaya kepemimpinan transaksional seperti member penghargaan bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik didalam perusahaan. Disini karyawan merasa pimpinan perusahaan menghargai kinerja mereka.

d. Skripsi dengan yang ditulis oleh Frila Elvi Nistania dengan judul *"Pengaruh Progam BPJS Kesehatan, Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung"* Penelitian tersebut membahas tentang sebuah fenomena bahwa progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini peneliti menghubungkan masalah progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Metode pengumpulan data menggunakan angket (kuisioner) untuk memperoleh data tentang pengaruh progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pertama progam BPJS kesehatan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Kedua, insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Ketiga, gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Keempat, bahwa progam BPJS kesehatan, insentif, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Dan kelima

membuktikan bahwa insentif adalah faktor atau variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung.[26] Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama dengan menggunakan gaya kempemimpinan dan kinerja karyawan untuk variabelnya, sedangkan cara pegujiannya menggunakan analisis regrasi. Perbedaan terdapat pada variabel yang peneliti lakukan terkait dengan BPJS dan Insentif tidak ada dalam penelitian yang saya lakukan.

e. Mahar Diani dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan, dan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan kinerja karyawan pada BPRS Tanmiya Artha Kediri.[27] Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk variabel independent menggunakan motivasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Data yang digunakan menggunakan data primer, yaitu dengan menyebar kuesioner kepeda responden.

f. Titi dan Zunaidah Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik biografis dan kemampuan kerja terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Srwijaya.[28] Dengan mengambil sampel dosen tetap tahun 2009. Analisis yang digunakan adalah

---

26

Frila Elvi Nistania, *Pengaruh Progam BPJS Kesehatan, Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung* (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

27

Rahayu Duwi Mahar Diani, *Hubungan Antara Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan BPRS Tanmiya Artha Kediri,* (Tulungagung, Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015), hlm. xiv.

analisis regresi berganda. Dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya. Terbukti dengan siginfikasi model regresi yang dibawah 0,05. Hal tersebut dikarenakan Politeknik Negeri Sriwijaya banyaknya beban mengajar yang menjadi tanggung jawab para dosen bukan didasarkan pada karakteristik biografis (jenis kelamin, umur, status perkawinan dan masa kerja) dan juga bukan berdasarkan baik buruknya kinerja mereka bukan berdasarkan pada spesialisasi dari masing-masing dosen yang masuk dalam anggota kelompok bidang keahlian (KBK) yang mereka pegang. Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dosen. serta karakteristik biografis dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dosen.

g. Reni dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analsisis regresi.[29] Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis dari penelitiannya adalah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X) terhadap motivasi kerja (Y) pada UD. Surya Phone di Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada UD. Surya Phone di Samarinda. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0.727 dengan nilai koefisien kolerasi (R) sebesar 0,828 dengan kategori yang memiliki hubungan

---

28

Titi Andiyani dan Zunaidah, *Pengaruh Karaketeristik Biografis dam Kemampuan Kerja Individual Dosen terhadap Kinerja Dosen di Politeknik Negeri Sriwijaya*, Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis, Ed. IV (Palembang: Tidak diterbitkan, 2010), hlm. 65.

29

Reni, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD. Surya Phone di Samarinda*, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, (Samarinda: Jurnal tidak diterbitkan, 2015), hlm. 966.

yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 68,5% yang artinya variabel kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 68,5% terhadap variabel motivasi kerja karyawan di UD. Surya Phone di Samarinda, dengan sisanya sebesar 31.5% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan didalam penelitian. Bedanya penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah analisis yang digunakan penelitian saya yang menggunakan analisis path dan variabel yang saya teliti berjumlah empat variabel.

h. Puspitasari dengan tujuan untuk mengetahui Hubungan Karakteristik Biografis dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) AJP Bogor.[30] Adapun variabel penelitian ini adalah karakteristik biografis dan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan motivasi sebagai variabel dependen. Analisis yang digunakan menggunakan Eta the Corellation Ratio, Jaspen's M, Spearman's Rho, korelasi berganda R dengan program Microsoft excel dan SPSS 13. Berdasarkan hasil analisis, faktor-faktor karakteristik biografis karyawan yang mempunyai hubungan dengan iklim organisasi adalah umur dan jabatan dengan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Pendidikan dengan kejujuran dan keterbukaan dalam komunikasi kebawah. Faktor-faktor karakteristik biografis karyawan mempunyai hubungan dengan motivasi adalah umur, jabatan dan jumlah tanggungan keluarga dengan motivasi berdasarkan kebutuhan kekuasaan. Tingkat pendidikan dengan motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi. Indikator iklim organisasi yang berhubungan nyata dengan motivasi kerja karyawan adalah kepercayaan, keterbukaan dalam komunikasi

---

30

Risa Puspitasari, *Hubungan Karakteristik Biografis Karyawan dan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) AJP Bogor*, (Bogor: Skiripsi tidak diterbikan, 2006), hlm. 52-56.

kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi dengan motivasi berdasarkan kebutuhan kekuasaan. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah dengan motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi. Perhatian pada tujuan berkinerja dengan motivasi berdasarkan kebutuhan prestasi. Faktor-faktor karakteristik biografis karyawan dan iklim komunikasi organisasi memiliki hubungan yang rendah dengan motivasi kerja karayawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah analisis yang digunakan.

E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara variabel dependen (Y) (Kinerja karyawan) dengan variabel independen (X) yang terdiri atas Karakteristik Biografis (X_1), gaya kepemimpinan diatas, maka dapat dikembangkan kerangka konseptual berikut ini:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

A.