

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan referensi dari penelitian-penelitian terdahulu yang sejalan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Hasil penelitian Samir Djawa (2012) menyatakan sebagai berikut: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokrasi dengan kinerja karyawan pada PT. Mahoni Jaya Abadi Cianjur.

Hasil penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) menyatakan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian H. Y Ruyatnasih, SE., MM, H. Anwar Musadad, SE., MM, dan Beni Hasyim, SE (2013) menyatakan sebagai berikut: gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT. Mitrabuana Jaya Lestari adalah gaya kepemimpinan yang kharismatik, sedangkan kinerja karyawan ada pada tingkat yang baik, serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terdapat perbedaan yang akan disebutkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

Judul	Variabel	Indikator Penelitian Terdahulu	Indikator Penelitian Sekarang
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mahoni Jaya Abadi	Gaya Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun tujuan 2. Pengorganisasian 3. Menetapkan batas waktu 4. Pengendalian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan dari pimpinan <ol style="list-style-type: none"> a. Pemimpin mengarahkan pegawai b. Pemimpin mengawasi kinerja pegawai c. Pemimpin mengevaluasi kinerja pegawai 2. Dukungan sosio emosional yang disediakan pemimpin: <ol style="list-style-type: none"> a. Hubungan antara atasan dengan bawahan b. Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan santai c. Kepemimpinan berazaskan kekeluargaan yang tetap profesional
	Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiatif 2. Kemampuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas: <ol style="list-style-type: none"> a. Ketepatan kerja dan kualitas

			<ul style="list-style-type: none"> pekerjaan b. Tingkat kemampuan dalam bekerja c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan menggunakan mesin atau peralatan <ol style="list-style-type: none"> 2. Kuantitas: <ul style="list-style-type: none"> a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan b. Waktu yang dipergunakan c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja 3. Ketepatan waktu
<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan pengikut: <ul style="list-style-type: none"> a. Inspirasi b. Kekaguman c. pemberdayaan 2. Atribut perilaku pemimpin: <ul style="list-style-type: none"> a. Menunjukkan empati b. Menjelaskan misi dengan menarik c. Menunjukkan 	

<p>Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)</p>		<p>keyakinan d. Meningkatkan image e. Memberikan peluang untuk sukses</p>	
	<p>Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan tentang pekerjaan 2. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan 3. Kesetiaan bekerjasama dengan orang lain 4. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja 5. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab 6. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi 	
<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otoriter: <ol style="list-style-type: none"> a. Sentralisasi wewenang b. Manajemen tertutup c. Instruksi/perintah d. Ancaman hukuman 2. Partisipatif: <ol style="list-style-type: none"> a. Desentralisasi wewenang 	

Jayalestari Karawang		<ul style="list-style-type: none"> b. Manajemen terbuka c. Kerjasama yang serasi 3. Delegatif: <ul style="list-style-type: none"> a. Delegasi wewenang b. Penyerahan tanggung jawab 4. Kharismatik: <ul style="list-style-type: none"> a. Daya tarik b. Kepribadian 5. Demokratik: <ul style="list-style-type: none"> a. Koordinasi b. Aktif c. Keputusan d. Etika 	
	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> 1. Faktor kemampuan: <ul style="list-style-type: none"> a. Pengetahuan b. Terampil c. Keahlian 2. Faktor motivasi: <ul style="list-style-type: none"> a. Sikap b. Tujuan kerja c. Prestasi kerja d. Aktif e. Keinginan maju 3. Faktor rating pegawai: <ul style="list-style-type: none"> a. Kepercayaan b. Kreatifitas c. Kemampuan verbal d. Kepemimpinan e. Keterampilan kerja 	

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

B. Kerangka Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendaknya juga. Tanpa bimbingan dari pemimpin, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan

pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Kepemimpinan menurut Kerlinger adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.¹

Selanjutnya kepemimpinan menurut Susilo adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.²

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati sebelumnya secara sukarela.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam organisasi maupun perusahaan dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi tiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin. Perkataan pemimpin memiliki berbagai pengertian. Oleh karena itu, pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi

¹ Fred N. Kerlinger, 2002, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, hal. 25.

² Susilo Martoyo, 1998, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta, hal. 64.

dengan faktor situasi. Diantara berbagai definisi tentang pengertian pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Menurut Kartono, pemimpin adalah orang-orang yang menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.³
- 2) Menurut Wahjosumidjo, pemimpin adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.⁴

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah suatu pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus dengan atau tanpa dibuat-buat dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha, merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi

³ Kartono, 2002, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 33.

⁴ Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Rajawali Grafindo Persada, hal. 24.

orang lain seperti yang ia lihat.⁵ Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan.

Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian, bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan, yaitu cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.⁶

c. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Mengutip pendapat dari Sugiono, lima gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya sejak dahulu adalah :

1) Tipe Kharismatis

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

Mungkin karena kurangnya pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang kharismatik, banyak orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki “kekuatan ajaib” yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik.

Sesungguhnya sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya otokratik, para pengikutnya tetap setia kepadanya.

Hanya saja jumlah pemimpin yang kharismatik ini tidak besar dan mungkin jumlahnya hanya sedikit. Ini pula lah yang menyebabkan

⁵ Miftah Thoha, 2002, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Grafindo Persada, Jakarta, hal. 43.

⁶ Sondang P. Siagian, 2010, *Teori dan Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta, hal. 30.

sehingga tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin yang kharismatik.

2) Tipe otoriter

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otoriter memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan ‘ke-akuannya’ antara lain sebagai berikut :

- a) Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- b) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- c) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- d) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

3) Tipe *laissez faire* (bebas kendali)

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang harus diembannya. Dengan sikap organisasional demikian, tidak alasan kuat untuk memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab dan tidak setia, dan sebagainya.

Karena itu, demikian pandangan pemimpin yang *laissez faire*, nilai yang tepat dalam hubungan atasan dengan bawahan adalah nilai yang disarankan kepada saling mempercayai yang besar. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- b) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- c) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata nye menuntut keterlibatannya secara langsung.
- d) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan nertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.
- e) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

4) Tipe demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:

- a) Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai mahluk yang mulia dan derajatnya sama.
- b) Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.

- c) Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- d) Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- e) Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- f) Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.

5) Tipe paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai kebersamaan itu seorang pemimpin yang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu.

Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- a) Sikap kepatuhan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- b) *Over protective* atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- c) Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional. Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan.

d. Gaya Kepemimpinan Tipe situasional

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat- sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi. Model kepemimpinan dari pendekatan ini antara lain gaya kepemimpinan

kontingensi Flidler, dan gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard.

Situasi adalah gelanggang yang perlu bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi sebagian besar pemimpin, situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi keliru jika menyalahkan situasi. Dalam menerapkan kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting, karena selain sebagai individu bawahan juga sebagai kekuatan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin.⁷

1) Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fiedler

Teori ini tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu kepemimpinannya yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola tetapi berdasarkan situasi kemudian melakukan pendekatan yang tepat. Dengan situasi yang berbeda maka pendekatan yang dilakukanpun akan berbeda.

Gaya kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pemimpin :

a) Kepemimpinan berorientasi pada struktur tugas (*the task structure*)

Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengawasi, memberikan pengarahan serta hukuman.

b) Kepemimpinan berorientasi pada hubungan.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

c) Kekuatan posisi (*Position Power*)

⁷Rivai Veithzal, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 72.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Dapat disimpulkan dari model kepemimpinan kontingensi, perilaku pemimpin yang efektif tidak berpola dari satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada satu saat tertentu. Yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah adanya tiga variabel yang dijadikan dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan, tetapi tidak berarti tidak berlaku sebaliknya.

Akan tetapi keberhasilan pemimpin tergantung pada sejumlah variabel, termasuk kualitas para pengikut, dan aspek lingkungan yang nyaman untuk bekerja.

2) Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Teori kepemimpinan situasional, teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.⁸

⁸ Miftah Thoha, 1983, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, hal. 65.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat- isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif.

Pemimpin harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang pemimpin harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variable situasi. Dasar gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu :

- a) Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b) Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta hubungan kekeluargaan antara atasan dengan anggota namun tetap memperhatikan tujuan organisasi sehingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.⁹

e. Syarat-syarat Kepemimpinan

Masduki mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang meliputi:

- 1) Kekuasaan yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

⁹ Miftah Thoha, 1983, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hal. 74.

- 2) Kewibawahan yaitu kelebihan, ke unggulan , ke utamaan sehingga orang mampu untuk mengatur orang lain dan yang diatur patuh dan taat kepada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan yang diinstruksikan pemimpin.
- 3) Kemampuan yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, kecakapan, keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.¹⁰

f. Tugas-tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran yang penting dalam kehidupan manusia, baik dalam individu, dalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Diantara peran-peran yang penting dari pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin adalah perilaku pertama yang memberikan contoh dalam melaksanakan tugas atau program yang telah direncanakan dan disepakati bersama.
- 2) Pemimpin memiliki wawasan yang luas dalam merencanakan berbagai program dan membicarakannya dengan semua stafnya.
- 3) Pemimpin yang membuat rencana juga memiliki kepandaian yang professional tentang semua yang direncanakan sehingga ia sebagai seorang yang ahli dibidangnya.
- 4) Pemimpin harus berperan sebagai representasi dari semua bawahannya. Citra sebuah organisasi, keluarga, bangsa dan Negara, termasuk lembaga pendidikan berada ditangan pemimpin.
- 5) Pemimpin berperan sebagai pengontrol dan pengawas semua aktivitas bawahannya.
- 6) Pemimpin bersikap tegas dan konsekuen dengan janji-janjinya sehingga bawahannya menaruh kepercayaan yang besar terhadapnya.
- 7) Pemimpin tidak melakukan penghakiman kepada bawahannya, tetapi bertindak moderat, menjadi penengah dan memberikan peluang bagi bawahannya untuk melakukan berbagai perbaikan.
- 8) Pemimpin berperan sebagai akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya.

¹⁰ Masduki, 1996, *Leadership*, PT. Garoede Buana Indah, Pasuruan, hal. 13.

- 9) Pemimpin sebagai pemegang peran utama yang bertanggung jawab terhadap semua kinerja bawahannya.
- 10) Pemimpin sebagai symbol yang membanggakan institusi yang dipimpinnya.
- 11) Pemimpin berperan sebagai penggagas utama yang idealis sekaligus memberikan janji-janji pragmatis yang ditepati bagi bawahannya.
- 12) Pemimpin berperan sebagai pengayom, seperti ayah kepada anaknya.
- 13) Pemimpin sebagai sumber kesalahan pertama sebelum kesalahan yang dibuat anak buah diperiksa dengan seksama.
- 14) Pemimpin sebagai suri tauladan seluruh orang yang dipimpinnya.
- 15) Pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.
- 16) Pemimpin sebagai tempat mengaduh masyarakat atau semua bawahannya.

Dalam suatu organisasi, tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis terutama dalam hal-hal berikut:

- 1) Penyelenggara atau pelaksana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen.
- 2) Penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi.
- 3) Pengelola organisasi.
- 4) Professional dibidangnya, artinya memiliki keahlian dalam memajukan organisasi.
- 5) Penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya.
- 6) Perencana kegiatan.
- 7) Pengambil keputusan.
- 8) Konseptor.
- 9) Penentu kesejahteraan bawahannya.
- 10) Pemimpin adalah pemberi reward dan imbalan.
- 11) Representasi kelompoknya.
- 12) Pemegang utama harmonisasi antar pegawai.
- 13) Pembentuk kerjasama antar pegawai.
- 14) Suri tauladan.¹¹

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

¹¹ Anton Athoillah, 2010, *Dasar-dasar Manajemen*, Pustaka Setia, Bandung, hal. 210-212.

Menurut Wibowo kinerja berasal dari kata *performance*, yang diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.¹²

Menurut Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.¹³

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Widodo kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁴

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Menurut Mangkunegara faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

¹² Wibowo, 2007, *Managemen Kinerja*, Rajawali Grafindo Persada, Jakarta, hal. 34.

¹³ Prabu Anwar Mangkunegara, 2009, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Pustaka Karya, Bandung, hal. 67.

¹⁴ Joko Widodo, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayumedia, Malang, hal. 78.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan kerja organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluar berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.¹⁵

c. Pengukuran Kinerja

Dharma mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.¹⁶

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara terdiri aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

¹⁵ Prabu Anwar Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, hal. 16-17.

¹⁶ Agus Dharma, 2003, *Manajemen Supervisi*, Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, hal. 355.

4) Jumlah dan jenis pelayan dalam pemberian pekerjaan.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- 3) Kemampuan mengaalisis data atau informasi dan kemampuan menggunakan mesin atau peralatan.
- 4) Kemampuan mengevaluasi.¹⁷

d. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia , yaitu :

- 1) Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.
 - a) *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisitaif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
 - b) *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :
 - (1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
 - (2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.
 - (3) *Porced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.

¹⁷ Prabu Anwar Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, hal. 18.

- c) *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
 - d) *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
 - e) *Critical incident*. Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.
- 2) Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah : *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.
- a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
 - b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
 - c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Yukl, Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dalam suatu organisasi yang besar, efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kekuatan pengaruh gaya

kepemimpinannya terhadap atasan, rekan sejawat, dan pengaruhnya terhadap bawahan.¹⁸

Menurut Siagian keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.¹⁹

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

4. Perspektif Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut agama islam merupakan seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab besar dalam suatu organisasi, dengan tanggung jawab

¹⁸ Gary Yulk, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*, PT. Indeks Prestasi Gramedia, Jakarta, hal. 174.

¹⁹ Sondang P. Siagian, 2010, *Teori dan Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta, hal. 84.

tersebut diharapkan dia bisa melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak mengabaikan amanah yang diberikan kepadanya, untuk itu ia dituntut agar dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk menjalankan perintahnya dan tentunya perintah tersebut tidak menyalahi syari'at-syari'at islam, karena itu kepemimpinan kaum muslim hendaklah dipegang oleh orang islam yang beriman dan bertaqwa. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 71, yang berbunyi:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya: “Orang-orang yang beriman laki-laki dan orang-orang yang beriman perempuan, setengahnya menjadi wali bagi yang lain. Mereka menyuruh dengan ma'ruf, dan melarang dari pada yang munkar, lagi mereka mendirikan sembahyang dan mengeluarkan zakat serta patuh mengikut Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”. (At-Taubah: 71).²⁰

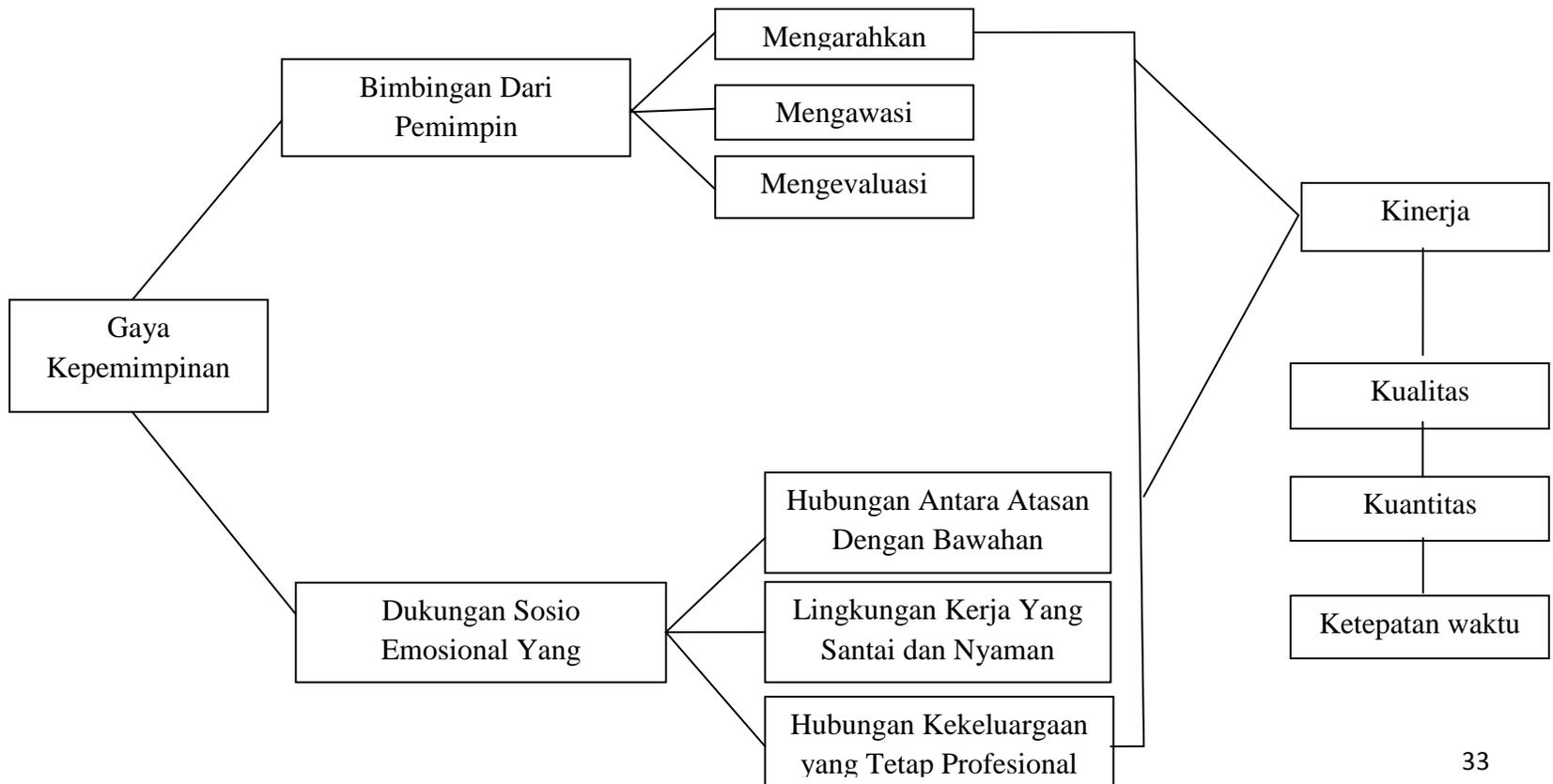
²⁰ Prof. H. Mahmud Junus, 1984, *Tarjamah Al Qur'an Al Karim*, PT. Al-Ma'arif, Bandung, hal. 179-180.

C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah model berpikir yang dipakai untuk menjelaskan proses kesinambungan antara variabel atau lebih di dalam penelitian.

Gambar 2.1

Paradigma Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono, hipotesis merupakan jawaban sementara suatu penelitian yang mana kebenarannya perlu diuji serta dibuktikan melalui penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiring yang diperoleh melalui pengumpulan data.²¹

Adapun hipotesis yang dikemukakan penulis adalah :

Ho = tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Surabaya.

Ha = ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Surabaya.

²¹ Sugiono, 2010, *Metode Penelitian Administrasi*, hal. 70.