

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kinerja**

##### **A.1. Pengertian kinerja**

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara karyawan dengan atasannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan yang akan dikelola. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Hasibuan (2007) menyatakan kinerja sebagai berikut: “Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Rivai (2004) mengatakan bahwa : “Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Prawirosentono (2000) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika ”.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Gary Dessler (dalam Lamatenggo, 2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Bernardin dan Russel (dalam Gomes, 2003) “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Model penilaian kinerja yang dicontohkan oleh Gary Dessler(dalam Lamatenggo, 2001) meliputi indikator sebagai berikut;

- 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian,dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- 4) Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- 5) Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- 6) Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap karyawan. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

#### A.2. Tujuan penilaian kerja

Secara umum, karyawan membutuhkan informasi mengenai hasil penilaian agar mereka memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka akan dinilai, dan bagaimana kemajuannya. Tanpa adanya informasi tentang hal-hal tersebut, sangat mungkin akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti timbulnya frustrasi yang mengakibatkan rendahnya kinerja. Berdasarkan pada tingkat kepentingannya, maka penilaian kerja bertujuan untuk :

##### 1) Meningkatkan Kemampuan Karyawan

Dengan diketahuinya peringkat keberhasilan setiap karyawan, maka akan terdorong keinginan untuk selalu meningkatkan prestasi, karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang kurang dibanding rekan kerja lain tentu akan berupaya keras mencapai prestasi yang baik.

## 2) Identifikasi Faktor Penghambat Kerja

Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan akan dapat diperoleh informasi tentang karyawan yang memiliki perbedaan kemampuan dan menentukan kendala yang menghambat pencapaian prestasi yang diharapkan.

## 3) Menetapkan Kebijakan Strategis

Hasil akhir dari penilaian kerja adalah membantu manajemen untuk merumuskan kebijakan-kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara khusus dan organisasi secara umumnya.

## **B. Kepemimpinan dan Tipe Gaya Kepemimpinan**

### **B.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dalam organisasi mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok atau perorangan untuk mencapai tujuan mereka.

Hasibuan (2007), kepemimpinan adalah : “Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama”.

Tzu dan Cleary (2002), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah : “Sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan”.

Kounzes dan Posner (2004), mengatakan kepemimpinan adalah : “Penciptaan cara bagi orang untuk berkontribusi dalam menciptakan sesuatu yang luar biasa”. Menurut pendapat Kartono (2005), kepemimpinan adalah : “Kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang telah direncanakan”.

Menurut Donni dan Suwatno (2011), kepemimpinan meliputi :

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan–tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Menurut Anoraga yang dikutip oleh Edy Sutisna (2011), kepemimpinan adalah : “Kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”. Menurut Locke (2001), mendefinisikan kepemimpinan : “Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil suatu sasaran bersama”.

Siagian (2007), mengatakan bahwa : “Efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya ”.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan sumbangsih yang nyata dalam rangka melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan disini dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerjasama, mentaati segala peraturan yang ada dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pimpinan harus mempunyai kepemimpinan dan sifat-sifat kepribadian yang baik, agar menjadi suri ketauladanan bagi bawahannya.

Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.



Dari definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dengan rela tanpa terpaksa dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya demi tercapainya tujuan bersama.

## B.2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin perusahaan, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya.

Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yakni dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan.

Menurut *G.R. Terry* yang dikutip oleh Donni dan Swatno (2001:156-157), mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-menang, karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.

e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar.

f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Tipe ini lahir karena bawaan sejak lahir.

Menurut Donni dan Suwatno (2011), kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinann ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- 1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
- 2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari ketrampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Menurut Haryono Sudriamunawar (2006) ada 3 kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya Otokratis, gaya kepemimpinan otokratis dapat pula disebut “tukang cerita” pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung pada bawahan.
- b. Gaya Partisipatif, gaya kepemimpinan partisipatif dikenal pula dengan istilah gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi,

bukan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan tapi justru para pemimpin seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan para anggotanya.

- c. Gaya kendali bebas, istilah lain dari gaya ini yaitu “laissez faire” pendekatan ini tidak berarti tidak ada sama sekali pimpinan, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung. Menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi. Pada dasarnya seorang pemimpin bertindak sebagai seorang penghubung antara sumber luar dan kelompok serta menegaskan bahwa tersedia sumber daya yang diperlukan bagi kepentingan anggota.

Menurut *House Robbins* yang dikutip oleh Donni dan Suwatno (2011), gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu :

- a. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

- b. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

d. Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Menurut Yusuf Suit, Almasdi (2000), gaya kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Demokrasi, setiap orang dapat memberikan pokok-pokok pikiran melalui saluran tertentu. Kelemahannya adalah segala sesuatu yang hendak dicapai berjalan lamban dan tidak jarang menemui kesulitan dalam menyatukan pokok-pokok pikiran, sehingga tidak mustahil pula ada yang hendak dituju itu menjadi tertunda-tunda atau menjadi terbengkalai. Tetapi, jika dapat berjalan dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan bersama, hasilnya akan baik.
- b. Diktator atau otoriter, orang yang dapat menghemat waktu, tetapi banyak sekali pokok-pokok pikiran yang tertampung dan bahkan tidak mustahil pula ditemui kegagalan-kegagalan, karena segala sesuatunya berjalan menurut selera penguasa tertinggi yang kadang-kadang tidak terkendali dengan baik.

- c. Konsultatif, kebiasaan yang dilakukan seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan adalah memanggil staf atau bawahan tertentu, untuk berkonsultasi meminta pandangan atau pikiran.

Sedangkan menurut Hasibuan (Edisi Revisi 2011), terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasiv, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

- c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Adapun gaya kepemimpinan menurut Edy Sutisna (222) terdapat 10 gaya kepemimpinan,8 diantaranya yaitu :

- a. Gaya Persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya refrensif,yaitu gaya kepempinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya Kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, sepiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.



- e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.
- f. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokorer, kepemimpinan ini menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.
- g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, progra-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program, dan kebijakan yang dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakn yang ditetapkan oleh pimpinan.
- h. Gaya naratif, yaitu yang bergaya naratif merupakan pimpinan yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pimpinan yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.

Sedangkan Gaya kepemimpinan menurut teori kontingensi ialah dimana gagasan bahwa kunci dari kepemimpinan yang efektif terletak dalam belajar menjadi “pemimpin yang baik” (baik dalam memperhatikan karyawan dan tugas) menarik bagi mereka yang mencari jawaban tentang teka-teki kepemimpinan.. Pemimpin menurut teori kontingensi gaya kepemimpinan ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994) adalah:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- d. Norma yang dianut kelompok;
- e. Rentang kendali;
- f. Ancaman dari luar organisasi;
- g. Tingkat stress;
- h. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Teori kontingensi kepemimpinan pertama yang dikenalkan dan mulai dikemukakan Fiedle pada tahun 1967 (dalam Jewell, 1998), mengambil pendekatan mencoba mencocokkan pemimpin dengan situasi dimana ia akan sukses. teori ini sering juga di sebut teori kepemimpinan "interaksi atasan-bawahan" .

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan.

Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik;
2. Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi;
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

### C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kontingensi Dengan Kinerja Karyawan

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan, setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan,

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi

Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989). Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara Fiedler (dalam Jewell, 1998) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Fiedler (dalam Jewell, 1998) mengusulkan bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan mendasar seseorang. Kepemimpinan kontigensi memfokuskan perhatian pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel dalam Sholeh, tanpa tahun). Widodo (2008) menyatakan bahwa model kepemimpinan Fiedler (dalam Jewell, 1998) disebut sebagai model kontigensi yang beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the*

*favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Dengan kata lain, orang-orang menjadi pemimpin tidak hanya karena cirri-ciri kepribadian mereka tetapi juga karena adanya berbagai faktor situasi serta interaksi antara pemimpin dan situasi tersebut.

Fiedler (dalam Jewell, 1998) juga mengemukakan bahwa terdapat situasi yang menyenangkan dalam hubungan-hubungannya dengan dimensi empiris yang mempengaruhi gaya pemimpin yang paling efektif, sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota:

Hal ini merupakan variable yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut. Dimensi ini dipandang sebagai hal yang penting ditinjau dari sudut pemimpin karena kuasa posisi dan struktur tugas boleh jadi sebagian besar dikendalikan oleh perusahaan. Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana anggota kelompok menyukai dan mempercayai pemimpin serta mau mengikutinya.

2. Derajat dari struktur tugas.

Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan. Dimensi ini berarti sejauhmana kejelasan tugas dan orang yang bertanggungjawab melaksanakannya, sebagai kebalikan dari situasi dimana tugas-tugas tidak jelas dan tidak berstruktur. Apabila tugas jelas, kualitas prestasi dapat dikendalikan dengan mudah, dan anggota kelompok dapat lebih pasti memikul tanggung jawab untuk berprestasi dibandingkan dengan apabila tugas tidak jelas.



### 3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan. Fiedler mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kekuatan posisi yang jelas dan cukup dapat lebih mudah memperoleh pengikut dibandingkan dengan pemimpin yang tidak memiliki kekuasaan seperti itu.

Model Kontingensi Fiedler (dalam Jewell, 1998) yang komprehensif tentang kepemimpinan telah disusun dengan baik oleh Fiedler (dalam Jewell, 1998). Model tersebut menjelaskan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan derajat sejauhmana situasi memungkinkan kelompok itu untuk mengendalikan dan mempengaruhi.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi, memotivasi dan membangun interaksi dengan karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

#### **D. KERANGKA TEORITIK**

Gary Dessler (2009) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Ciri-ciri penilaian kinerja oleh Gary Dessler (2009) meliputi sebagai berikut;

- 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
- 4) Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- 5) Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- 6) Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Kepuasan karyawan menjadi prioritas utama karena dapat meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan, dimana tingkat kepentingan dan tingkat harapan karyawan serta pelaksanaan yang dilakukan pemimpin haruslah sesuai. Pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh karyawan, agar mereka dapat meningkatkan kinerja. Dalam teori Fiedler (dalam Jewell, 1998).

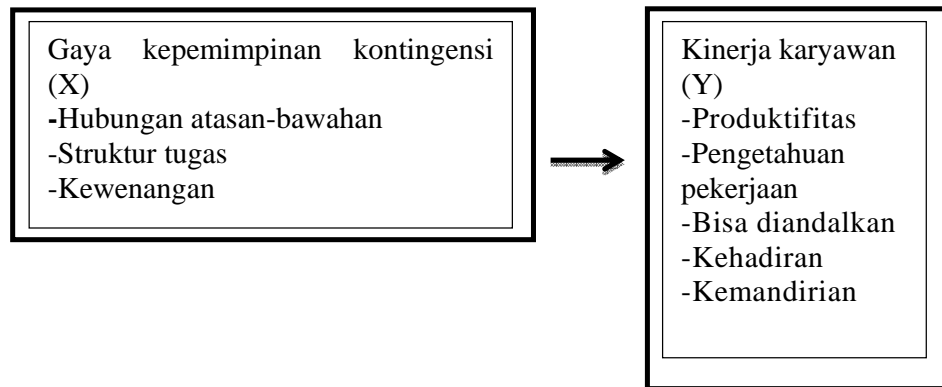
Kunci keberhasilan seorang pemimpin terletak pada gaya dasar pemimpinnya, menurut teori ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan.

Ciri-ciri Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik;
2. Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi;
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

Untuk itulah, maka pimpinan harus tahu hal-hal apa saja yang dianggap penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pimpinan harus berusaha untuk menempatkan gaya kepemimpinan sebaik mungkin sehingga dapat memuaskan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara gaya kepemimpinan Kontingensi dengan kinerja karyawan sebagaimana digambarkan dalam bagan kerangka pemikiran dibawah ini.

*Gambar 1.1 Kerangka pemikiran*



#### **E. HIPOTESIS**

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kemungkinan benar atau juga salah. Hipotesis tersebut akan ditolak jika ternyata salah dan akan diterima jika fakta-fakta benar. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha“Terdapat Hubungan Gaya Kepemimpinan Kontingensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT.Graha Prima Indonesia”.