

BAB II
KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN MASALAH

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti/Penulis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment.	(Jamaludin, 2017)	Populasi adalah karyawan PT Kaho Indahcitra Garment sebanyak 50 orang dan diambil sampel sebanyak 20 orang. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang berasal dari hasil kuesioner. Dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya

			kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.
2.	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kinerja Terhadap Pegawai Bagian Pengendalian Ketertiban Dinas Perhubungan Kota Samarinda	(Jayanto, 2017)	Penelitian ini menggunakan 55 orang pegawai bagian pengendalian ketertiban Dinas Perhubungan Kota Samarinda sebagai sampel penelitian. Hasil yang di peroleh menunjukkan adanya pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan	(Nugroho, 2018)	Penelitian menggunakan 40 sampel penelitian yang merupakan anggota dari seluruh populasi. Data hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	(Depitra & Soegoto, 2018)	Penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Gaya (Batubara, 2020)
Kepemimpinan
Terhadap Kinerja
Karyawan Pada
Departemen Pengadaan
PT INALUM (Persero)

Sampel penelitian yaitu seluruh karyawan Deekey Shoes Garage yaitu berjumlah 80 orang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada departemen pengadaan di PT Inalum (persero) yang berjumlah 36 orang. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. *The Influence Of Leadership Styles, Work Environment And Job Satisfaction Of Employee Performance Studies In The School Of SMPN 10 Surabaya* (T. Chandra Priyono, 2015)

Pengaruh Gaya
Kepemimpinan,
Lingkungan Kerja Dan

& This research aims to know and test the influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employees on performance. Research methods with the use of a quantitative approach, the population in this study as many as 45

Kepuasan Kerja
Terhadap Studi Kinerja
Karyawan Di sekolah
SMAN 10 Surabaya.

*people while the sample
in this research is 45
people.*

Penelitian ini bertujuan
untuk mengetahui dan
menguji pengaruh gaya
kepemimpinan,
lingkungan kerja dan
kepuasan kerja
karyawan terhadap
kinerja. Metode
penelitian dengan
pendekatan kuantitatif,
populasi dalam
penelitian ini sebanyak
45 orang sedangkan
sampel dalam penelitian
ini adalah 45 orang.

7. *The Influence Of The Regent Leadership Style On Th Employee Performance In The Bandung Local Government.* (Asephidayat, 2017)

*The Purpose of this
study was, to determine
the influence of
leadership style on
employee performance
in the Bandung local
government.*

Pengaruh Gaya
Kepemimpinan Bupati

Tujuan penelitian ini

Terhadap Kinerja
Karyawan Di
Pemerintah Daerah
Bandung.

8. *The Effect Of* (Suyatin, 2019)
*Leadership Style On
Employee Performance
Of The PPIC Division
Of PT. Prima
Components Indonesia
BSD Tanggerang*

Pengaruh Gaya
Kepemimpinan
Terhadap Kinerja
Karyawan Divisi PPIC
PT. Prima Components
Indonesia BSD
Tanggerang.

adalah untuk mengetahui
pengaruh gaya
kepemimpinan terhadap
kinerja Karyawan di PT.
Pemerintah Daerah
Bandung

*The purpose of this study
was to determine the
effect of leadership style
on the performance of
the employees of PT.
Prima Components
Indonesia BSD
Tanggerang.* The
research method uses
quantitative, saturated
sampling, which means
that the entire population
is sampled as many as
45 respondents.

Tujuan penelitian ini
adalah untuk mengetahui
pengaruh gaya
kepemimpinan terhadap
kinerja karyawan PT.
Prima Components
Indonesia BS

- Tangerang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, sampling jenuh, artinya seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 45 responden.
9. *The Effect Of Leadership Style, Work Motivation And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction* (Irwan et al., 2020)
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Fraksi Statis pekerjaan.
- The results of this study found that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction.*
- Hasil penelitian ini menentukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

10. *International Journal (Hussainy, 2020)
Of Business And
Applied Social Science
International*

Jurnal Internasional
Bisnis Dan Ilmu Sosial
Terapan Internasional

The research was conducted at Perum Pegadaian Branch East Bekasi involving 40 employees. Based on data analysis known that there is a direct influence of leadership style on employee performance and direct influence of organizational climate on employee performance at Perum Pegadaian Branch East Bekasi.

Penelitian dilakukan di Perum Pegadaian Cabang Bekasi Timur dengan melibatkan 40 pegawai. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh langsung iklim

organisasi terhadap
kinerja pegawai pada
Perum Pegadaian
Cabang Bekasi Timur.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting di dalam suatu perusahaan. Karena pentingnya faktor ini maka di perlukan suatu peraturan yang baik. Dari sinilah muncul apa itu yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Nawawi dalam (Hasibuan, 2000) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pelajaran (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut Veithzal Rivai dalam (Hasibuan, 2000) “SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu

sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode atau teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan”.

Dengan demikian dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa SDM adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal.

Bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2013) dalam (Jayanto, 2017) mengatakan manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa mendatang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan petkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan. Berikut adalah pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:

Flippo oleh T. Handoko (2012) dalam (Jayanto, 2017) Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya alam atau manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Anwar Prabu (2011) dalam (Jayanto, 2017) bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap

pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Anwar Prabu (2011) di dalam (Jayanto, 2017) bukunya “Manajemen Sumber Daya Perusahaan menjelaskan bahwa terdapat enam (6) fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia”, yaitu sebagai berikut ini :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisa jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan pekerja
 - e. Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Pengembangan (karier)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup :
 - a. Balas jasa langsung (gaji, upah dan insentif)
 - b. Balas jasa tak langsung (keuntungan dan pelayanan)
4. Integrasi mencakup :
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memberi contoh, serta memberi motivasi kepada orang lain, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha untuk mencapai tujuan (Jamaludin, 2017).

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah untuk diobservasi, namun menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami. Robbins (2001) memberikan pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai “sebuah hubungan yang paling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama (Batubara, 2020).

Kepemimpinan juga merupakan sesuatu yang dapat dipelajari sehingga dapat dilaksanakan spontan atau otomatis sepanjang waktu. Para pemimpin atau manajer misalnya, dapat segera membuat beberapa keputusan penting mengenai sebuah masalah, sementara orang lain masih dalam tahap menganalisis masalah.

Dalam kepemimpinan seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, juga masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (Jamaludin, 2017).

Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu. Karena dalam kepemimpinan pemimpin mempunyai hak kekuasaan penuh. Menurut Walter Nord pengertian kekuasaan itu merupakan suatu kemampuan mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Jamaludin, 2017).

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kinerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pada kenyataan pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi, Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Jamaludin, 2017).

Menurut Stoner kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Selanjutnya Robert Tannenbaum, Irving R. Wecshler, dan Fred Massarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh perseorangan dalam situasi tertentu secara langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan-tujuan umum dan khusus. Hal yang sama dikemukakan oleh Stogdill bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Selain itu definisi yang dikemukakan oleh Bennis tentang kepemimpinan (*leadership*) adalah “*the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”(Batubara, 2020).

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang agen menyebabkan seorang bawahan bertindak laku menurut suatu cara tertentu. Segala kegiatan, tindakan atau keputusan yang dilakukan pemimpin sangat berpengaruh terhadap kerja kelompok, artinya apapun tindakan yang dilakukan dapat menurunkan atau pun menaikkan produktivitas serta kinerja dari pegawai. Pandjono (2000) mendefinisikan pemimpin adalah “*leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in effort toward goal achievement in a given situation*”(Batubara, 2020).

Menurut Bass, Robbins, dan Decenzo tentang kepemimpinan, Kepemimpinan sebagai produser interaksi antar personal melalui seorang pemimpin mengubah bawahan, menciptakan visi dari tujuan yang layak, dan bekerja menuju tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan interaksi antara manajer organisasi dan anggota organisasi selama mengejar kinerja, dan perilaku yang terakhir dipengaruhi dengan menyediakan mereka dengan arah baru atau agar memenuhi tujuan organisasi (Jamaludin, 2017).

Menurut Hasibuan (2007) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Young (dalam kartono, 2003) Kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang disadari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerima oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus (Jamaludin, 2017).

Dengan demikian dari teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang dapat memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, juga masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seorang. Dalam menyukseskan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Semarak, 2019). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Batubara, 2020).

Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam perspektif lain gaya kepemimpinan dapat diartikan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Batubara, 2020).

Menurut pendapat Soekarso (2010), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Kemudian menurut pendapat Thoha (2007) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi

bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas(Jamaludin, 2017).

1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab di pegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahannya hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.(Jamaludin, 2017)

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis/*Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya(Jamaludin, 2017).

c. Gaya Kepemimpinan Bebas/*Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan bebas ini pemimpin terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi(Jamaludin, 2017).

2. Gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan(Jamaludin, 2017).

b. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya, sisanya melihat kedua sisi dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya(Jamaludin, 2017).

c. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika ia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis(Jamaludin, 2017)

d. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, sabar, dan murah hati. Segala bentuk kebijakan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya(Jamaludin, 2017).

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut H. Jodeph Reitz dalam (Depitra & Soegoto, 2018), faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Kepribadian (*personality*). Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan yang digunakan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Salah satu aspek penting dalam menyukseskan kepemimpinan yang baik adalah melalui gaya kepemimpinan. Kepemimpinan bersifat umum, begitu juga gaya kepemimpinannya, sehingga dapat diaplikasikan kepada berbagai bidang kehidupan. Untuk mencapai tujuan yang efektif, tidak cukup mempraktikkan satu gaya kepemimpinan saja. Fiedler mengatakan bahwa, tidak ada seseorang yang dapat

menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda (Depitra & Soegoto, 2018).

Model kontingensi fiedler ini sejalan dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bias menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin (Depitra & Soegoto, 2018).

Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Depitra & Soegoto, 2018), terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Mengarahkan (*Telling*)

Mampu memberikan pengarahan secara spesifik pada pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, memberikan perintah yang harus dikerjakan karyawan

b. Gaya Melatih (*Selling*)

Mengikuti sertakan pegawai dalam diskusi dan memberikan kesempatan pegawai dalam diskusi dan memberikan kesempatan pegawai untuk berkomunikasi, aktif menyimak pendapat pegawai.

c. Gaya Mendukung (*Participating*)

Berperan dalam memberikan dorongan pada pegawai, melibatkan pegawai dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

d. Gaya Mendelegasi (*Delegating*)

Memberikan pegawai kebebasan untuk menentukan arahnya sendiri, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang penuh pada pegawai.

4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Berikut merupakan indikator gaya kepemimpinan dalam (Parashakti & Setiawan, 2019).

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Proses pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin melakukan delegasi wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan bisa mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa di dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah bila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan rasa loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

D. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Penilaian tentang kinerja individu pegawai semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi pegawai. Artinya perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang

mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimal. Kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetensi suatu perusahaan(Jamaludin, 2017).

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktivitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Untuk meningkatkan kinerja yang baik harus introspeksi diri demi tercapainya kinerja yang lebih baik kedepan, bekerja sesuai posisi dan *job description* masing-masing(Jamaludin, 2017).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Jamaludin, 2017).

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seluruh pegawai. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik para pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing. Kinerja Mangkunegara (2005) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Batubara, 2020).

Manullang (2006) berpendapat dalam (Batubara, 2020) bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati

bersama Kartini (2002) mendefinisikan kinerja sebagai kinerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam (Jamaludin, 2017), yaitu:

a. Kemampuan Individual

Kemampuan individual pegawai ini mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan bahan mentah yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknik. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai akan mempunyai kinerja yang baik. Jika pegawai tersebut memiliki keterampilan yang baik maka pegawai tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik.

b. Usaha Yang Dicurahkan

Usaha yang dicurahkan oleh pegawai bagi perusahaan adalah motivasi, etika kerja, kehadirannya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari apa yang dilakukan.

c. Dukungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

3. Indikator Pengukuran Pegawai

Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja maka kinerja pegawai, menurut Robbins (2002) dalam (Jayanto, 2017), diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

E. Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan kedalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu

memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya (Tampi,2014).

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya, sedangkan jika pegawai kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik (Batubara, 2020).

Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja pegawai yang diinginkan, pemimpin

Harus meningkatkan kinerja pegawai supaya dapat mendorong pegawai mau bekerja dengan baik. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan(Batubara, 2020).

Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Keadaan ini

merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai(Batubara, 2020).

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain(Nugroho, 2018).

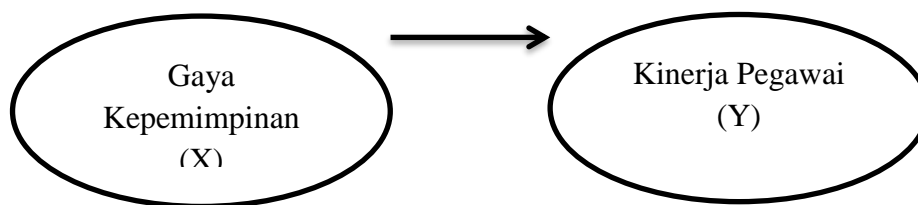
Menurut Fiedler dalam Thoha (2001:36) kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu gaya kepemimpinan kontingensi. Pendekatan kontingensi merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Pendekatan ini juga disebut pendekatan kontingensi/situasional(Nugroho, 2018).

Filder berasumsi dalam teori tersebut bahwa cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan sehingga membuat mereka sukses Gaya Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Nugroho, 2018).

F. Kerangka Fikir

Sugiono (2012) menjelaskan bahwa kerangka fikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Dalam Menyukkseskan kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya(Semarak, 2019).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kerangka fikir menjelaskan tentang hubungan antara variable dan konsep yang lebih mudah untuk di mengerti. Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan Kinerja setiap pegawai. Oleh karena itu kerangka fikir untuk karya ilmiah kali ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka fikir diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis atau dugaan sementara sebagai berikut :

H0 : Diduga Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda.

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Samarinda.