BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi.

Manajemen secara umum sering juga disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan oranganisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh **Oey Liang Lee (2010:16)** adalah :

> "Seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan."

Sedangkan menurut **Hasibuan (20013:1)** adalah :

> "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien."

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. Beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut **Terry** yang diterjemahkan oleh **Hasibuan (2013:21)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

   Merupkan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukan ke arah pencapaian tujuan.

3. Menggerakan (*Actuating*)

   Merupakan suatu tindakan menggerakan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen bukan saja mengolah sumber daya manusia, tetapi juga material, modal dan faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara baik agar bermanfaat untuk kemajuan organisasi atau perusahaan.

Agar lebih memahami dan memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia dibawah ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia.

Menurut **Marwansyah (2010:3)**, mengemukakan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

> "Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, dan hubungan idustrial".

Adapun menurut **Bohlander dan Snell (2010:4)**, mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

> "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja".

Sedangkan menurut **Mangkunegara (2008:2)**, mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

> "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi".

Dari definisi-definisi diatas kita dapat menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah sumber daya manusia bukan sumber daya yang lainnya. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena faktor produksi manusia khusus menitik beratkan

perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:38),** dalam bukunya **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia**, secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Analisis Pekerjaan

   Kegiatan ini dimaksudkan untuk menganalisis atau mengurai pada setiap pekerjaan yang akan diberikan kepada tenaga kerja, agar dapat memberikan pola kerangka menyeluruh tentang syarat-syarat yang dipenuhi setiap tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu.

2. Perekrutan Tenaga Kerja

   Kegiatan perekrutan tenaga kerja dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja guna mengisi posisi dan formasi yang belum terisi maupun bagian atau tugas baru yang diciptakan dalam perusahaan.

3. Seleksi Tenaga Kerja

Kegiatan seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang memenuhi persyaratan, baik kuantitas dan kualitasnya.

4. Penempatan Tenaga Kerja

Kegiatan penempatan tenaga kerja dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

5. Induksi dan Orientasi Pengadaan

Kegiatan induksi dan orientasi pengadaan dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja yang baru akan mulai bekerja, tentang bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan. Pengenalan ruang lingkup perusahaan serta kebijkan yang berlaku dalam perusahaan. Selain itu diharapkan tenaga kerja baru tersebut selain tidak merasa asing terhadap pekerjaannya juga terampil menghadapi pekerjaan seperti halnya tenaga kerja yang lain.

6. Pemberian Kompensasi

Kegiatan kompensasi dimaksudkan untuk memberikan balas jasa atau imbalan jasa kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi tidak terbatas pada imbalan tertentu, tetapi meliputi gaji, upah, perumahan, pakaian, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap, kecakapan, keterampilan tenaga kerja baik yang diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan yang baru maupun yang telah memiliki tanggung jawab sebelumnya. Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna.

8. Penilaian Kinerja

Kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan tenaga kerja dimaksudkan untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dan sedang dilakukan, juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan, kecakapan, dan keterampilan kerja yang dimiliki tenaga kerja.

9. Mutasi

Kegiatan mutasi bagi tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu unit/bidang/bagian pekerjaan lain dalam suatu perusahaan atau perusahaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar dengan pekerjaan sebelumnya.

10. Promosi

Kegiatan promosi dilakukan manajemen tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu jenjang jabatan yang lebih tinggi dariapada jabatan sebelumnya.

11. Pemotivasian

Kegiatan motivasi dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada tenaga kerja agar pada dirinya tumbuh kondisi yang menggairahkan didalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan dapat bekerja dengan semangat dan gairah kerja yang tinggi.

12. Pembinaan Moral Kerja

Kegiatan pembinaan moral kerja dimaksudkan agar selain tenaga kerja dapat melakukan pekerjaan lebih giat, juga agar timbul rasa suka terhadap pekerjaan yang diberikan.

13. Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin kerja dimaksudkan agar tenaga kerja dapat mentaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab terhadap norma, pengaturan, dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

14. Penyeliaan Tenaga Kerja

Penyeliaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memantau (memonitori) dan mengevaluasi pekerjaan yang telah, sedang, dan akan dikerjakan oleh tenaga kerja. Dengan demikian, apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan, diadakan tindakan perbaikan (*correction action*).

15. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dimaksudkan untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan pekerjaan semula, baik atas prakarsa tenaga kerja yang

bersangkutan maupun oleh perusahaan. Pemutusan hubungan kerja tenaga kerja pada prinsipnya dapat terjadi karena salah satu kedua belah pihak merasa rugi apabila hubungan kerja terus dilanjutkan.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan wawasan sehingga orang lain ingin mencapainnya. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan dan sikap pribadinya untuk membangkitkan semangat kerja sama dan tim kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa pemimpin, hubungan individu dengan tujuan organisasi akan menjadi lemah (renggang).

Jadi, pemimpin dengan demikian diperlukan jika suatu organisasi mengharapakan mencapai keberhasilan penuh. Bahkan para pekerja yang terbaik perlu mengetahui bagaimana mereka dapat memberikan sumbangan bagi tujuan organisasi. Untuk memperoleh gambaran tentang kepemimpinan yang lebih jelas berikut ini disampaikan definisi dari beberapa ahli :

Menurut **Marwansyah dan Mukaram (2002:167),** mendefinisikan Kepemimpinan sebagai berikut :

> “Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang berkelanjutan diarahkan untuk menimbulkan dampak pada perilaku orang lain, dan pada akhirnya difokuskan pada upaya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi”.

Adapun menurut **Rivai (2005:3),** mendefinisikan Kepemimpinan sebagai berikut :

> "Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau member contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi".

Sedangkan menurut **Howard H.hoyt (2003:49),** mendefinisikan Kepemimpinan sebagai berikut :

> "Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia atau kemampuan untuk membimbing orang".

Berdasarkan definisi-definisi para ahli tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa secara garis besar kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk daripada gaya kepemimpinan lainnya.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi kepada 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.

Definisi Gaya Kepemimpinan menurut **Hersey dan Blanchard (2004:114)** sebagai berikut :

> "Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasikan dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut) ; menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya ; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, phisikologis, dan pemudahan perilaku".

Menurut **Ranupandojo dan Husnan (2004:224)**, mendefinisikan Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

> "Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang dirancang oleh untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Menurut **Miftah Thoha (2003:303)**, mendefinisikan Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

> "Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat".

Sedangkan menurut **Hasibuan (2007: 170)**, mendefiniskan Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

> "Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan definisi-definisi para ahli tersebut, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa secara garis besar gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan cara tingkah laku yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.3 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Manurut **Kartono (2008:36)**, konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

1. Kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewajiban ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecapakan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan **Earl Nightingle dan Whitt Schult** dalam bukunya ***Creative Thinking How to Win Ideas*** yang dikutip oleh **Kartono (2008:37)** dalam bukunya **Pemimpin dan Kepemimpinan,** menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, ialah :

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak "mendek" berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmani dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya,
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
15. Mempunyai imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, dimana semua itu didapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.3.4 Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan perwujudan cara tingkah laku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2013:170)** sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

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

Karakteristik dari kepemimpinan Otoriter, yaitu :

1. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
2. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
3. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan intruksi atau perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif

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

Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

1. Bawahan harus berpartisipasi dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan
2. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
3. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan disentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan

dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

1. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
2. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektif dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

2.3.5 Gaya Pengambilan Keputusan

Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk yang penting tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor : tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

Berikut ini adalah Gaya Pengambilan Keputusan yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2013:175)** :

1. Gaya Otoratif

   Gaya otoratif ditetapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut.

2. Gaya Konsultatif

   Gaya konsultatif adalah strategi yang tepat apabila manajer mengetahui bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final.

3. Gaya Fasilitatif

   Merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerjasama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.

4. Gaya Delegatif

Digunakan terhadap pengikut yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlakukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif dan bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau perusahaan bisa berfungsi secara efektif dan efisien.

2.3.6 Beberapa Teori Kepemimpinan

Menurut **Miftah Thoha (2003:241)**, teori kepemimpinan terdiri dari atas tiga teori sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat

Teori ini bertolak dasar dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu, sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula bersifat psikologis. Mengetahui sifat atau disebut perangai itu sendiri ada berbagai macam pendapat sehingga lahir tokoh-tokoh pendukung aliran tersebut dengan berbagai pendapat atau teori yang berbeda pula. Salah satu tokoh yang menganut teori ini menurut **Miftah Thoha (2003:241)** adalah sebagai berikut:

- Keith Davis

Davis mengemukakan empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :

1. Intelegensia (*Intellegence*)

   Pada umumnya para pemimpin memiliki kecerdasan yang relatif lebih tinggi daripada bawahnnya.

2. Kematangan dan keluasaan pandangan sosial (*social maturity and breadth*) para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal-hal yang bertalian dengan kemasyarakatan.

3. Mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desires*).

4. Mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia (*human relation attitudes*).

Seorang pemimpin harus selalu lebih mengetahui terhadap bawahannya. Sebab dalam kehidupan organisasi diperlukan adanya kerja sama atau saling ketergantungan antar anggota-anggota kelompok.

2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

   Berdasarkan hasil penelitian biro penelitian bisnis pada Universitas Ohio dan Universitas Michigan yang dilakukan oleh para tokoh-tokoh seperti Fleismen, Holpin, Winer, Hemphill, dan Coons. Penelitian di Universitas Ohio ini menggunakan kuesioner uraian tingkah laku pemimpin atau *Leader Behavior Description Questionare* (*LBDQ*) yang terdiri dari 15 item yang berisi pertanyaan mengenai perhatian.

Berdasarkan kuesioner tersebut, kepemimpinan didefinisikan sebagai tingkah laku Menurut **Marwansyah dan Mukaram (2002:172)**, perilaku kepemimpinan dikelompokan kedalam 2 dimensi, sebagai berikut :

1. Struktur (*Initiating Structure*)

   Struktur (*initiating structure*) diartikan sebagai derajat yang menunjukan sejauh mana pemimpin mengorganisasikan dan menata pekerjaannya dan pekerjaan bawahan mereka. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan pemberian tugas-tugas, penjadwalan, menetapkan standar kerja yang jelas, mengecam pekerjaan yang buruk, meminta bahwannya untuk mengikuti prosedur standar, dan sebagainya.

2. Perhatian (*Consideration*)

   Perhatian (*Consideration*) dapat diartikan sebagai derajat yang menunjukan sejauh mana pemimpin memberikan perhatian terhadap bawahannya yang bertindak dengan cara yang bersahabat dan membantu. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang dicirikan oleh sikap saling percaya dan saling menghormati terhadap yang berhubungan kaitan masalah karyawan diperusahaan dalam keadaan menjalankan tugasnya didalam perusahaan.

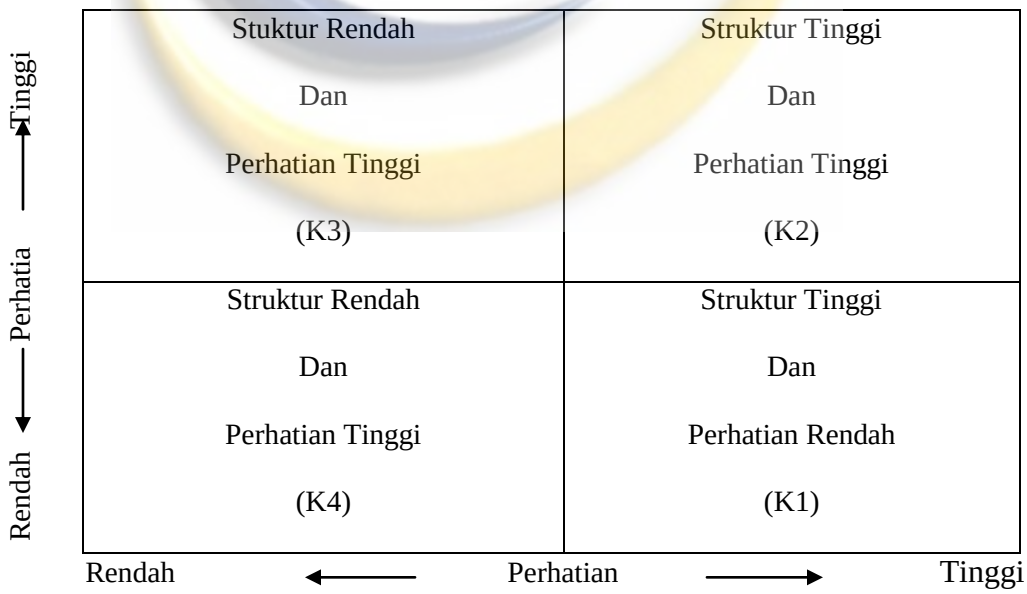
Walaupun penekanan utama dalam studi kepemimpinan dari Universitas Ohio ini adalah pada perilaku yang diamati, namun demikian staf peneliti mengembangkan pula kuesioner pendapat pimpinan tau *Leader Opinion Questionare* (*LOQ*) dalam

mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinan. Jadi kalau *LBDQ* diisi oleh bawahan, pengawas, atau kolega (*peers*), sedangkan *LOQ* diisi oleh pemimpin sendiri.

Didalam perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur dan perilaku perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dimensi lain perilaku yang dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi yang dikembangkan untuk menunjukan bermacam kombinasi dari struktur (perilaku tugas) dengan memperhatikan (perilaku hubungan, seperti yang tergambar dibawah ini sebagai berikut :

Gambar 2.3

Segi Empat Kepemimpinan Dari Universitas Ohio



Sumber : Miftah Thoha (2003: 282)

Kedua dimensi tersebut terpisah dan berbeda satu sama lain. Seorang yang mendapatkan nilai tinggi pada suatu dimensi tidak berarti bahwa dimensi yang lainnya juga tinggi. Pendekatan terhadap salah satu dimensi tidak harus berarti melemahkan dimensi yang lainnya. Dengan demikian tingkah laku seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai suatu kombinasi dari kedua dimensi tersebut dan membentuk empat tingkah laku gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan struktur tinggi dan perhatian rendah (K1), yaitu pencapaian target kerja tinggi dan hubungan personal rendah.
2. Gaya kepemimpinan struktur tinggi dan perhatian tinggi (K2), yaitu pencapaian target kerja tinggi dan hubungan personal tinggi.
3. Gaya kepemimpinan struktur rendah dan perhatian tinggi (K3), yaitu pencapaian target kerja rendah dan hubungan personal tinggi.
4. Gaya kepemimpinan struktur rendah dan perhatian rendah (K4), yaitu pencapaian target kerja rendah dan hubungan personal rendah.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang karyawan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk pekerjaannya.

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan

dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

Menurut **Mangkunegara (2008:67),** mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai berikut **:**

> "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)".

Adapun menurut **Mathis (2002:78),** mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai berikut :

> "Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka member kontribusi kepada organisai secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif".

Sedangkan menurut **Wibowo (2007:7),** mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai berikut :

> "Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung".

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tuagasnya sesuai dengan tanggung jawab dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan meningkatkanya kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktivitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptkan iklim organisasi yang dapat menghasilkan karyawan yang baik.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat **Keith Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2008:67)** yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

1. Faktor Kemampuan.

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan-kemampuan realiti (*knowledge* + *skill*) artinya yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat **Davis, Mc Clelland** yang dikutip **Mangkunegara (2008:68)** bahwa "Adanya hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja".

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Berdasarkan pendapat **Mc Clellend** tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang diperlukan dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah. Penilaian kinerja menurut **Mathis (2002:82)** mempunyai beberapa tujuan yaitu :

1. Untuk mengukur karyawan seperti kuantitas output, kualitas output, jangka panjang waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.

2. Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

2.4.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja menurut **Mathis (2002:82)** yaitu :

1. Metode Penilaian Kategori

   Adalah metode yang meminta manajer memberikan nilai untuk tingkah laku kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Secara umum ada dua metode penilaian kategori yaitu:

   1. Skala penilaian grafik, memungkinkan penilaian kinerja untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara berkelanjutan.
   2. Daftar periksa, terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata dimana penilaian memeriksa kalimat-kalimat yang paling karakter dan kinerja karyawan.

2. Metode Perbandingan

   Adalah metode yang menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik ini mencakup :

   1. Pemberian peringkat, terdiri dari daftar seluruh karyawan yang tertinggi sampai terendah dalam kinerjanya.

2. Perbandingan berpasangan (distribusi yang normal, teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digeneralisasikan dengan metode-metode yang lainnya.

3. Metode Negatif

Adalah metode dimana manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadanag diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis dimana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan.

4. Metode Tujuan dan Perilaku

Metode yang digunakan untuk mengukur perilaku karyawan dan bukan karakteristik lainnya.

5. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Meliputi ketetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakan orang lain untuk tercapainnya suatu tujuan, tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan cara yang khusus didalam diri setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja supaya sampai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Disamping itu untuk memaksimalkan kinerja karyawan, seorang pemimpin harus dapat memahami keanekaragaman kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) serta perbedaan kepribadian (*personality*) karyawan tersebut, oleh karena itulah kata kunci untuk memadu seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan adalah fleksibilitas atau keluwesan.

Definisi yang menyangkut hubungan pemimpin terhadap kinerja menurut **Miftah Thoha (2003:303)** adalah sebagai berikut :

> "Gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu jabatan akan mempengaruhi pola tingkah laku yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku aktivitas-aktivitas individu bawahan atau kelompok yang dipimpin, untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Pemimpin berusaha mempengaruhi kinerja karyawan bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Kinerja karyawan yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sebaliknya gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan mempengaruhi aktivitas kinerja karyawan".

Sedangkan definisi yang menyangkut hubungan pemimpin terhadap kinerja menurut **Hasibuan (2013:135)** adalah :

> "Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik".

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, diamana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang dikatakan **Timpe (2001:31)** mengatakan bahwa :

> "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".

Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar berprestasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptkan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.