BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *Management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008:65) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 89) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gulick dalam Wijayanti (2008:54) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Schein (2008: 47) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Terry (2005: 93) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *manajing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*.

Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, material* dan *information.*

1) Man : Sumber daya manusia;
2) *Money* : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
3) *Method* : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
4) *Machine* : Mesin atau alat untuk berproduksi;
5) *Material* : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
6) *Market* : Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi;
7) *Information* : Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan.

b. Fungsi-fungsi manajerial

Menurut Terry (2010: 45), fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) :

1) *Planning* (Perencanaan)
   a) Pengertian *Planning*

Planning (perencanaan) ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

b) Proses Perencanaan

Proses perencanaan berisi langkah-langkah:

(1) Menentukan tujuan perencanaan;

(2) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan

(3) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang;

(4) Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan; dan

(5) Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

c) Elemen Perencanaan

Perencanaan terdiri atas dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana (*plan*).

(1) Sasaran yaitu hal yang ingin dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

(2) Rencana adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaanya.

d) Unsur-unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu:

1) tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan;
2) apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan;
3) tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi;
4) kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan;

5) siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan; dan
6) bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

e) Klasifikasi perencanaan

Rencana-rencana dapat diklasifikasikan menjadi:

- rencana pengembangan. Rencana-rencana tersebut menunjukkan arah (secara grafis) tujuan dari lembaga atau perusahaan;
- rencana laba. Jenis rencana ini biasanya difokuskan kepada laba per produk atau sekelompok produk yang diarahkan oleh manajer. Maka seluruh rencana berusaha menekan pengeluaran supaya dapat mencapai laba secara maksimal;
- rencana pemakai. Rencana tersebut dapat menjawab pertanyaan sekitar cara memasarkan suatu produk tertentu atau memasuki pasaran dengan cara yang lebih baik; dan
- rencana anggota-anggota manajemen. Rencana yang dirumuskan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan anggota-anggota manajemen menjadi lebih unggul (Terry, 1993: 60).

f) Tipe-tipe Perencanaan

Tipe-tipe perencanaan terinci sebagai berikut:

- perencanaan jangka panjang (*Short Range Plans*), jangka waktu 5 tahun atau lebih;
- perencanaan jangka pendek (*Long Range Plans*), jangka waktu 1 s/d 2 tahun;
- perencanaan strategi, yaitu kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan;
- perencanaan operasional, kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut;

- perencanaan tetap, digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus-menerus); danperencanaan sekali pakai, digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik

g) Dasar-dasar Perencanaan yang Baik

Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi:

1) *forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang;
2) penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi;
3) *benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang;
4) partisipan dan keterlibatan, perencanaan semua orang yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut; dan
5) penggunaan staf perencana, bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

h) Tujuan Perencanaan

(1) untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non-manajerial;
(2) untuk mengurangi ketidakpastian
(3) untuk meminimalisasi pemborosan; dan
(4) untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya.

i) Sifat Rencana yang Baik

Rencana dikatakan baik jika memiliki sifat sifat-sifat sebagai berikut:

- pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas;
- fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya;
- stabilitas, setiap rencana tidak setiap kali mengalami perubahan, sehingga harus dijaga stabilitasnya;
- ada dalam pertimbangan; dan
- meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

a) Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatankegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer (Terry & Rue, 2010: 82).

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil.

b) Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut:

(1) mempunyai tujuan dan sasaran;
(2) mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati;
(3) adanya kerjasama dari sekelompok orang; dan
(4) mempunyai koordinasi tugas dan wewenang.

c) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (*Work*, *Employees*, *Relationship* dan *Environment*).

(1) *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

(2) *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan.

(3) *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. Hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dan unit kerja lainnya dan unit kerja pegawai dengan unit kerja lainnya merupakan hal-hal yang peka.

(4) *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

d) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang, tetapi dimaksudkan untuk dicapai pada waktu yang akan dating melalui kegiatan-kegiatan organisasi (Handoko, 1995: 109).

e) Prinsip-prinsip organisasi

Williams (1965: 85) mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi :

(1) prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas ;
(2) prinsip skala hirarki;
(3) prinsip kesatuan perintah;
(4) prinsip pendelegasian wewenang;
(5) prinsip pertanggungjawaban;
(6) prinsip pembagian pekerjaan;
(7) prinsip rentang pengendalian;
(8) prinsip fungsional;
(9) prinsip pemisahan;
(10) prinsip keseimbangan;

(11) prinsip fleksibilitas; dan

(12) prinsip kepemimpinan

f) Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat sebagai berikut:

1) dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain;
2) setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab;
3) setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi;
4) dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang; dan
5) akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.

3) *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama Terry (1993:62).

4) *Controlling* (Pengawasan)

a) Pengertian *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b) Tahap-tahap Pengawasan

Tahap-tahap pengawasan terdiri atas:

(1) penentuan standar;

(2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
(3) pengukuran pelaksanaan kegiatan
(4) pembanding pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan; dan
(5) pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

c) Tipe-tipe Pengawasan
1) *Feedforward Control* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
2) *Concurrent Control* merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu sebelum suatu kegiatan dilanjutkan atau untuk menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
3) *Feedback Control* mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sektor modern itu.

Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif di integrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur

manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupunpengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia.

Istilah *"manajemen"* mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Douglas dan James (2000 : 112) bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah: *"Human Resource Management is the prosses through whican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals"*.3 Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang merekainginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

Menurut Flippo (2006 : 178) *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Hasibuan (2006 : 135) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terujudnya tujuan Menurut Barthos (2001 : 98) Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri Menurut Idjaja (2010:56) Tunggal Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.

Menurut Handoko (2008 : 107) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. Tujuan Organisasional

   Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

   Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

   Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya nya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

   Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.

Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegarwai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang maenjadi lingkup pekerjaaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya.

Definisi perencanaan sumber daya manusia Milkovich dan Mahoney (1979) memberi definisi sebagai berikut:*"Human resource planning is systematically forecasts anorganization future supply of and demand for employees"*

Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat di definisikan sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan-keperluan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas untuk suatu periode waktu yang pasti dan menentukan bagaimana keperluan-keperluan ini dapat terpenuhi Seorang penulis berpendapat bahwa fokus perhatian perencanaan Sumber daya Manusia ialah langkah-langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi yang tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat Seperti yang di kutip oleh Yoder memberi tekanan dalam *manpower planning* dalam hal-hal sebagai berikut:

1) Kuantitas dan kualitas tenaga kearja
2) Tenaga kerja yang cukup dan tepat
3) Penyediaan suplai tenaga kerja yang cakap
4) Memastikan penggunaan tenaga kerja yang efektif

Yoder mengutip pula pendapat Geister yang telah membandingkan aneka warna definisi manpower planning di mana disimpulkan bahwa dalam

perencanaan tenaga kerja harus secara jelas diakui pentingnya hal-hal sebagai bearikut:

1) Penggunaan yang efektif
2) Perkiraan kebutuhan
3) Pengembangan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan
4) Mereview dan mengawasi proses keseluruhan

Manfaat perencanaan sumber daya manusia Dengan mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan merencanakan dengan lebih baik kegiatan lainnya.

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.

Aktivitas perencanaan tenaga kerja Dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja, ada dua aktivitas yang harus dilakukan. Kedua hal tersebut adalah menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan menentukan suplai tenaga kerja.

a. Kebutuhan tenaga kerja

Untuk dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan, maka pertama-tama harus dapat ditentukan rencana strategis perusahaan dan perkiraan tingkat kegiatan masa dating. Ada empat cara memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu: (1) penilaian manajerial, (2) analisis rasio kecendrungan, (3) work study, (4) analisis keahlian dan keterampilan.

b. Suplai tenaga kerja

Suplai tenaga kerja dapat ditentukan melalui perkiraan suplai internal dan perkiraan suplai eksternal. Perkiraan suplai tenaga kerja yang mungkin dapat tersedia di dalam perusahaan akan suplai internal dapat diperkirakan berdasar pada: (1) analisa sumber daya yang ada, (2) analisa pemborosan, (3) penilain perubahan dalam kondisi kerja dan absensi, (4) perkiraan hasil program pelatihan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996:54). Kemudian Handoko (2003:223) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008:55) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Lebih lanjut lagi Nimran (2004:64) mendefinisikan kepemimpinan (leadership) yaitu suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009:472) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki

budayanya,serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009 : 99) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal. Pimpinan formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

2.1.3.2 Teori-teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu

1. Teori Sifat.

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik , dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin , antara lain:

a. *Inteligensia.*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yangtimbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian.

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya,seperti:

- Memiliki sifat percaya diri,dan rasa ingin tau yang besar.
- Memiliki daya ingat yang kuat.
- Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- Beranidan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya,yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku.

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan untuk meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinanan

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- Fungsi yang berorientasi tugas.
- Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharan kelompok (sosial). Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

  I. Peranan yang bersifat interpersonal. Maskudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.

II. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.

III. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa startegi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional.

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalamperilaku manusia.

Sholeh dan Suzy (1996) mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi diluar organisasi, antara lain:

a. Faktor situasi diluar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.
b. Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan

2.1.3.3. Indikator Gaya kepemimpinan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh para pengikutnya. Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan (2007:170),sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar,dan paling cakap.
c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah,
d. hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Gaya 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. Karakterisitik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan pertimbangan, dalam proses pengambilan keputusan.
b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Gaya 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 :

a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak 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.

2.1.3.4. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006 : 120) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpianan Kharismatik. Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka
2. Gaya kepemimpinan transaksional. Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas
3. Gaya kepemimpinan transformasional. Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luarbiasa pada pribadi para pengikut.
4. Gaya kepemimpinan visioner. Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel,

dan menarik mengenaimasa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson 1995). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006 : 129) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Lalu Mangkunegara (2005 : 98) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2003) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan. Organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula

kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005 : 134):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson,et all, 1995), antara lain :
    1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul,dll).
    2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (jobdescription).
    3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivas

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjuk kan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001:45) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan

8. Kekuatan untuk menunjuk kan potensi diri

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karywan

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006), sedangkan menurut Dessler (2006:76) penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 2006). Menurut Simamora (2006 : 88) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat di lihat melalui dua segi manfaat Wexley dan Yukl (dalam Crimson Sitanggang, 2008) yaitu:

1. Segi administratif antara lain:

a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi 17
b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
f. Metode administrasi penggajian

2. Segi pengembangan pegawai antara lain:
   a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
   b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
   c. Alat untuk meningkatkan motivasi pegawai
   d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya,untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
   e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang. Menurut Dessler (2006:110) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:
      1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
      2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
      3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
      4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
      5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

   f. Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler,2006):
      1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
      2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
      3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud,2004 :65) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas,

   Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas,

   Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitasyang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

   Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktuawal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas,

   Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian,

   Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Di bawah ini adalah penelitian-penelitian yang di lakukan oleh peneliti terdahulu :

NO	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian dan metode yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	Variabel independen yaitu Gaya kepemimpinan, motivasi Variabel dependennya yaitu Kinerja pegawai Metode yang digunakanAnalisisRegresiBerganda	Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variable bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7%
2	Susilo toto Raharjo dan	Analisis Pengaruh Gaya	Variabel Independennya adalah Gaya Kepemimpinan	Gaya partisipatif dan orientasi prestasi Berpengaruh positif terhadap

	DurrotunNafisah (2006)	Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kota Semarang)	(gaya partisipasif, gaya directif, gaya supportif, gaya pengasuh) Variabel Dependennya yaitu Kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan Metode yang digunakan Analisis Regresi Berganda	kinerja karyawan. Gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya supportif berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Ruyatnasih Anwar (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian operator SPBU PT Mitra buana Jaya	Variabel Independennya adalah Gaya kepemimpinan Variabel Dependennya yaitu Kinerja karyawan Metode yang digunakan Analisis Regresi Sederhana	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan (α=5%) terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitra Buana Jaya Lestari dengan koefisien korelasi sebesar 0,505. Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 25,5 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti

		Lestari Karawang		
4	Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009)	Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan	Variabel Independennya adalah Leadership Development (Coaching, Training and development, empowerment, participation, delegation) Variabel Dependennya yaitu Employee Performance Metode yang digunakan Analisis Regresi dan analisis korelasi	All relationship between the dependent and independent variables are positively and significantly correlated. The most significantly correlated and strong relationship of all the variables of leadership development is training and development The entire six hypotheses established to conduct the study are accepted and are positively related to employee performance. Training and development has strongest impact among all the variables of leadership
5	Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, dan Vahid Barghi (2013)	The Relationship Leadership style and employee performan	Variabel Independennya adalah Leadership style Variabel	the results showed that development-oriented and pragmatic- oriented leadership style has a positive impact on employee performance and leadership style and noninterference

		ce (Case Study of Real Estate Registration of Tehran Province)	Dependennya yaitu Employee Performance Metode yang digunakan Analisis korelasi	is a negative impact.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dinas tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten sukabumi adalah salah satu dinas utama yang berada di kabupaten sukabumi. Dinas ini memiliki peranan penting dalam mengelola ketenagakerjaan dan transmigrasi di kabupaten sukabumi. Terutama dalam hal ketenagakerjaan, dinas ini memiliki posisi yang strategis dalam mendata potensi sumber daya manusia produktif yang ada di kabupaten sukabumi.

Diantara berbagai hal yang sekiranya mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mendorong pada kinerja pegawai yang baik pula, begitu pula sebaliknya.

Karenanya, maka dalam penelitian ini gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan di Dinas tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten sukabumi. Dimensi gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif. Adapun indikator dari dimensi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan meliputi:

- Tugas bawahan
- Kekuasaan pemimpin
- Pengarahan pada bawahan
- Hukuman dan pengawasan
- Proses pengambilan keputusan

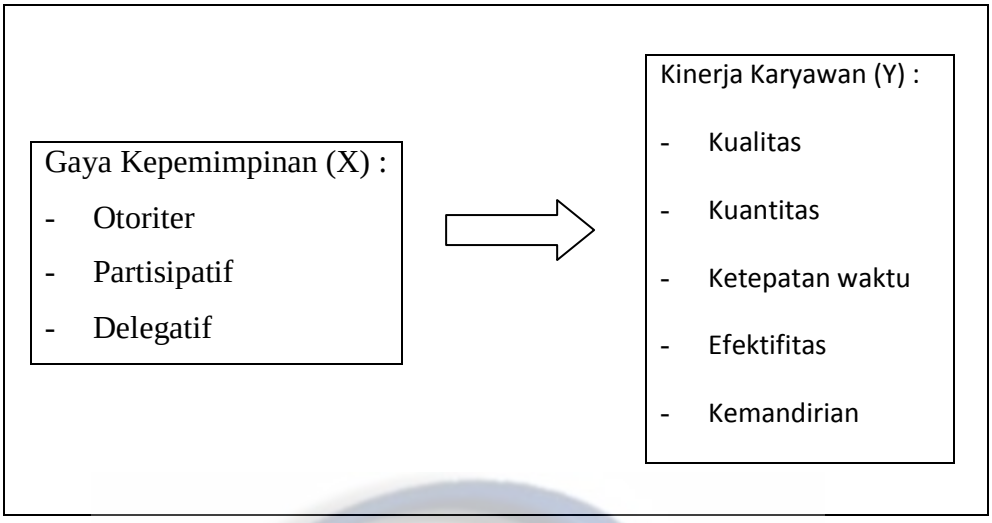
- Sistem manajemen
- Tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan
- Aturan tentang pelaksanaan pekerjaan

Jika kinerja karyawan memenuhi standar disebabkan gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja karyawan tidak akan di bawah standar yg telah ditetapkan perusahaan. Dimensi yang digunakan dalam penelitian kinerja karyawan meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian. Adapun indikator dari dimensi kinerja karyawan adalah :

- Akuisisi
- Ketelitian
- Penampilan
- Penerimaan keluaran
- Volume keluaran
- Kontribusi
- Tingkat ketepatan waktu
- Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi
- Tingkat melakukan fungsi kerja

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan, dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan. Ini merupakan tantangan bagi pemimpin untuk menciptakan iklim dan keadaan organisai yang dapat mengahasilkan kinerja karyawan yang baik.

Dengan demikian Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan diduga memiliki hubungan positif, hal ini yang dijadikan landasan berpikir ilmiah dalam penelitian, kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Sejalan dengan kerangka pemikiran di atas maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

"Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan."