

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Adanya penelitian terdahulu bermanfaat bagi penulis, sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang kami jadikan rujukan adalah :

1. **Setiawan (2017)**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sampel yang digunakan ialah 68 karyawan PT. Asri Motor Cabang Jenggolo. Variabel independen : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, variabel dependen : kinerja karyawan. Teknik analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor, dan Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor.

Persamaan :

1. Menggunakan dua variabel independen yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dan Variabel dependen kinerja karyawan
2. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuisioner.

Perbedaannya :

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja sebagai variabel independen. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan kepuasan kerja sebagai variabel independen.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis PLS. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan SPSS.

2. Sudirjo dan Kristanto (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel interverning. Sampel yang digunakan ialah seluruh karyawan di Rumah Sakit PT. Vale Soroako yang berjumlah 187 karyawan. Variabel independen : budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan, variabel interverning : komitmen organisasi, dan variabel dependen : kinerja karyawan. Teknik analisis pada penelitian ini adalah *The Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah Budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaan :

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen : budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan, variabel interverning : komitmen organisasi, dan variabel dependen : kinerja karyawan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
2. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan SEM. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan SPSS.

3. Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Sampel penelitian ini adalah CEO dan karyawan Pabrik Traktor Al-Ghazi. Variabel independen penelitian ini; *democratic*, *autocratic*, dan *participative*. Variabel dependen penelitian ini; kinerja bawahan. Gaya partisipatifnya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dimana situasi karyawan merasa kuat dan percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan dalam membuat keputusan yang berbeda.

Persamaan:

1. Menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan sebagai independen dan kinerja karyawan sebagai dependen.
2. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuisisioner

Perbedaan:

Penelitian terdahulu menggunakan Variabel independen penelitian ini; gaya kepemimpinan : *democratic*, *autocratic*, dan *participative*. Variabel dependen penelitian ini; kinerja bawahan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen.

4. Johannes (2014)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia,tbk (regional sales manado). Sampel penelitian seluruh Karyawan PT. Bank Negara Indonesia,tbk. Manado (Regional Sales Manado) sebanyak 40 karyawan. Variabel independen : gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel dependen : kinerja karyawan. Teknik analisis menggunakan uji asumsi klasik. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

1. Menggunakan teknik analisis uji asumsi klasik.
2. Menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen : gaya kepemimpinan dan motivasi, dan variabel dependen : kinerja karyawan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

5. **Joko (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Awetama Bina Reksa. Sampel dalam penelitian ini seluruh karyawan PT. AWETAMA BINA REKSA di Batam yang berjumlah 60 orang. Variabel penelitian ini adalah variabel independen : karakteristik individu dan lingkungan kerja, serta variabel dependen : kinerja karyawan. Teknik analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini adalah tidak terdapat pengaruh antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

1. Menggunakan dua variabel yang sama, yaitu karakteristik individu sebagai independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
2. Teknik analisis data menggunakan *software* SPSS.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen : karakteristik individu dan lingkungan kerja, serta variabel dependen : kinerja karyawan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

6. Bakotia (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel pada penelitian ini, Independen : kepuasan kerja dan Dependen : kinerja karyawan. Sampel penelitian ialah Sampel penelitian meliputi 40 perusahaan Kroasia berukuran besar dan menengah dengan 5806 karyawan. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian Analisis statistik menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan beberapa indikator keuangan kinerja karyawan.

Persamaan:

1. Menggunakan dua variabel yang sama yaitu kepuasan kerja sebagai independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
2. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuisisioner.
3. Pengolahan data lebih lanjut menggunakan SPSS.

Perbedaan:

Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen : kepuasan kerja dan variabel dependen : kinerja karyawan. Sedangkan, peneliti saat ini menggunakan dua variabel independen tambahan, yaitu gaya kepemimpinan dan karakteristik individu.

7. Isabel M (2013)

Peneliti ini bertujuan untuk meneliti pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan : sebuah empiris bukti. Variabel dalam penelitian ini, independen variable : karakteristik individu dan dependen variabel : kinerja karyawan. Data telah dikumpulkan melalui kuesioner tertulis dari total 111 bahasa perusahaan Spanyol, yang merupakan titik tolak analisis empiris kita tentang pengaruh kapasitas belajar. SPSS for Windows, Versi 10.0 dipilih untuk analisis data. Mereka mengkonfirmasi adanya perbedaan yang signifikan antara kinerja karyawan sebagai hasil dari perbedaan karakteristik individu. Dengan kata lain, Hasil ini mengkonfirmasi premis bahwa ada hubungan positif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Persamaan:

1. Menggunakan dua variabel yang sama yaitu karakteristik individu sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen
2. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuisisioner
3. Pengolahan data lebih lanjut menggunakan SPSS.

Perbedaan:

Penggunaan variabel yang berbeda sebagai bahan dalam penelitian. Penelit menggunakan tiga variabel independen : gaya kepemimpinan, karakteristik individu, kepuasan kerja dan variabel dependen : kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan satu variabel independen : karakteristik individu.

8. Walining, Musadieq, Hamid (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel penelitian ini ialah Sampel acak 87 karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya. Variabel independen : budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, dan variabel dependen : kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Teknik analisis data pada penelitian ini ialah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini Pengaruh langsung antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh langsung dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian pengaruh tidak langsung terdapat pada budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja. Selanjutnya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah untuk pengaruh total pada penelitian ini.

Persamaan :

Menggunakan tiga variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen..

Perbedaan :

1. Penelitian terdahulu menggunakan Variabel independen : budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, dan variabel dependen : kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan

variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

2. Penelitian terdahulu merupakan penelitian kualitatif sedangkan penelitian saat ini merupakan penelitian kuantitatif.

9. Hudiwinarsih dan Murty (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). Sampel dalam penelitian ini ialah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Variabel independen : kompensasi, motivasi, komitmen organisasi. Variabel dependen : kinerja karyawan. Teknik analisis menggunakan regresi yaitu normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas. Hasil penelitian ini kompensasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Persamaan :

1. Teknik analisis menggunakan regresi yaitu normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas
2. Teknik pengumpulan sampel menggunakan kuisioner.
3. Variabel dependen penelitian terdahulu dan saat ini menggunakan kinerja karyawan.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan Variabel independen : kompensasi, motivasi, komitmen organisasi. Variabel dependen : kinerja karyawan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel independen : gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja.

10. Lockwood (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan kepuasan kerja bawahan mereka. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah data dikumpulkan dari 220 responden (110 karyawan line dan 110 manajer) semua karyawan yang bekerja di enam hotel resort Yordania sekitar Laut Mati dan di Petra. Periode penelitian pada tahun 2004. Variable yang diteliti ialah, Variable dependen :kepuasan kerja, Variable independen : pengaruh manajemen, Variable moderating : gaya kepemimpinan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa memang ada perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja karena karakteristik demografi karyawan, tetapi bahwa karyawan secara keseluruhan cukup puas dengan pekerjaan mereka dan dengan aspek pekerjaan diselidiki. Studi ini menemukan bahwa ada juga perbedaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan karena karakteristik demografi manajer ', dan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih disukai di antara manajer, berbeda dengan apa yang dipilih oleh manajer hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat dibuktikan, tapi itu

tidak bisa hubungan diabaikan. Mengakui kesulitan daerah penelitian, penelitian lebih lanjut masih perlu dilakukan.

Persamaan :

1. Menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.
2. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuisioner

Perbedaan :

Penelitian terdahulu menggunakan Variable dependen : kepuasankerja, Variable independen : pengaruh manajemen, Variable moderating : gaya kepemimpinan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen. Dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 2.1

**BEBERAPA PENELITIAN SEBELUMNYA YANG MENJADI DASAR
PENELITIAN SAAT INI**

No	Peneliti	Tahun	Variabel Dependen	Variabel Independen		
				GK	KI	KK
1.	Setiawan	2017	KINERJA KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI DAN BAGIAN OPERASION AL	BS	-	BS
2.	Sudirjo dan Kristanto	2017		B+	-	-
3.	Iqbal, Anwar, Haider	2015		B+	-	-
4.	Johannes	2014		B+	-	-
5.	Joko	2013		-	TBS	-
6.	Bakotiae	2013		-	-	B+
7.	Isabel M	2013		-	B+	-
8.	Walining, Musadieq, Hamid	2012		B	-	B
9.	Hudiwinarsih, Murty	2012		-	-	TBS
10.	Lockwood	2010		TBS	-	TBS

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Contigency Theory*

Model ini dikembangkan oleh Fiedler (1967), model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. (Fiedler, 1974:73) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antarindividu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas – aktifitas dan hubungan dalam organisasi. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan: gaya yang berorientasi tugas dan gaya berorientasi hubungan. Sedangkan kondisi situasi terdiri dari dua faktor utama yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik atau buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
2. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi atau rendahnya strukturisasi, standardisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat atau lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi. Situasi akan menyenangkan pemimpin

apabila kedua dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan jika:

1. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya.
2. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
3. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Jika situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik. Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik. Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Penerimaan kenyataan dasar ini melandasi teori tentang efektifitas pemimpin yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menerangkan teorinya sebagai Contingency Approach. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan (X_1)

“Seorang agen perubahan dituntut untuk selalu waspada terhadap situasi atau orang yang membutuhkan perubahan, selalu terbuka terhadap gagasan-gagasan yang cemerlang dan mampu mendukung implementasi dari gagasan baru tersebut dalam praktik nyata Schermerson dalam EdySutrisno (2010:279).

Menurut Kartini Kartono (2008:34), Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Miftah Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.. George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.. Gaya kepemimpinan merupakan polatingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu, (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah adanya keterbukaan dan sifat humanis, oleh DeCoster dan Fertakis (1986) dalam (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016).

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang terbagi menjadi 5 macam, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Dia juga berfungsi sebagai penghubung antar departemen dalam suatu organisasi. Organisasi yang dibuat dengan teori demokratis ini pun memiliki suatu kelebihan, dimana setiap tugas dan wewenang dari pengurus organisasi tersebut diatur sedemikian rupa, sehingga jelas bagian-bagian tugas dari masing-masing pengurus, yang mana nantinya tidak akan terjadi campur tangan antar bagian dalam organisasi tersebut. Pembagian tugas ini juga sangat efisien dan efektif bila diterapkan dalam suatu organisasi dimana tujuan utama dari organisasi adalah tercapainya tujuan dan kepentingan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar tipe

kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

3. 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 dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluhan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan pemimpinnya.

4. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan

sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Mekanisme atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

5. Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari kepemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat di selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

2.2.3 Karakteristik Individu (X2)

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usahamereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Rahman (2013:77) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif,

kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Indikator Karakteristik Individu.

Beberapa indikator karakteristik individu Menurut Arief Subyantoro (2009:11-19) menyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan (Ability)

Robbin (2007:57) kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih lanjut, Robbin menyatakan bahwa kemampuan (ability) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.

2. Nilai

Menurut Mulyana (2008), nilai adalah suatu keyakinan dan rujukan untuk menentukan sebuah pilihan.

3. Sikap (Attitude)

Menurut Secord dan Backman dalam Saifuddin Azwar (2012:5) sikap adalah keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pemikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya.

4. Minat (Interest)

Minat (interest) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat pada dasarnya merupakan penerimaan akan sesuatu hubungan antara diri sendiri dengan sesuatu di luar diri. Djali (2008:121).

2.2.4 Kinerja Karyawan(Y)

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan

fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengukuran Kinerja dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang. Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004:50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

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

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:13-14) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*), kemampuan (*ability*) terdiri dari :
 - a. Kemampuan potensi(IQ).
 - b. Kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Saparuddin (2007 : 12) Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

1. Pembinaan yang terus menerus
2. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
3. Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005:11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

(*job description*). Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. *Need for Supervision*

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.2.5 Kepuasan Kerja (X₃)

Steve M. Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.” Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: Bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin. Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology*, teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu :

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Dipelopori oleh Porter (1961) dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need, atau value*) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan (Moh. As'ad, 1995:105).

2) *Equity Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- a. *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c. *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – outcomes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio input – out comes dirinya dengan rasio *input – out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Moh. As'ad, 1995:106).

3) *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinu (Herzberg, 1966). Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. Kelompok *satisfiers*, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

b. Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial. Penelitian yang dilakukan oleh Mills (1967) terhadap 155 orang karyawan dari dua buah pabrik besar di Australia, dimana sampel terdiri dari berbagai tingkatan umur, kebangsaan, lama dinas, dan macam jabatan. Hasilnya seratus persen mendukung teori dua faktor tersebut (As'ad,1995:108-109).

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Bawahan akan lebih respect terhadap pemimpin yang dapat ikut bertidak menghormati bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan teori model kepemimpinan kontigensi dari Fiedler (Riyadi, 2011), kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015), Johanes (2014), Waliningm Musadieq, dan

Hamid (2012) menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat di hubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

2.2.2 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja karyawan

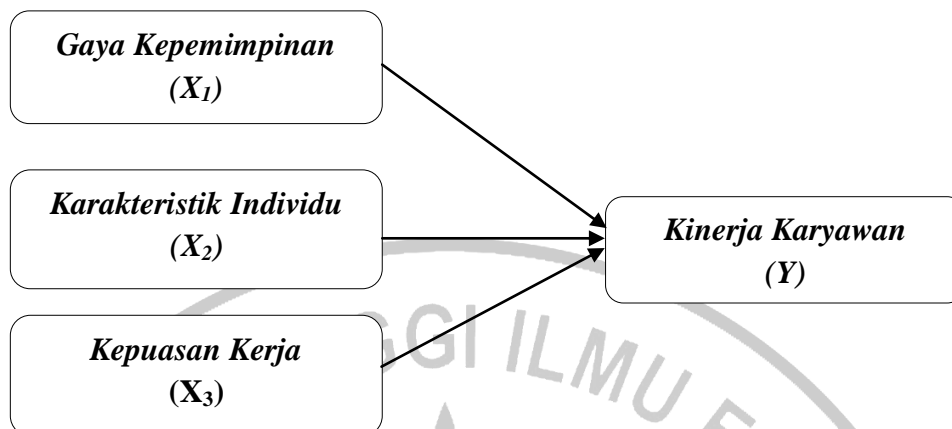
Karakteristik individu yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Seseorang akan menunjukkan sesuatu pekerjaan baik dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan produktifitas kerja melalui pendidikan formal, jumlah pelatihan yang pernah diikuti, serta pengalaman dalam bekerja. Pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan formal yang telah ditempuh oleh manajer dan karyawan. Pelatihan merupakan berbagai pendidikan non formal yang diperoleh karyawan dan manajer dalam meningkatkan kapasitasnya. Kemudian pengalaman disini terkait dengan jumlah peran serta manajer dan karyawan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian ketika seorang karyawan dan manajer berkinerja dengan baik maka mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan oleh usaha mereka sendiri. Sementara faktor lain adalah sebagai faktor pendukung. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Joko (2013) menyatakan hasil negatif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Isabel M (2013) menyatakan hasil yang signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja nyatanya adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif dari kepuasan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, yaitu keyakinan bahwa pekerjaannya menarik, tidak menarik, banyak tuntutan dsb. Aspek kognitif ini tidak bebas dari aspek afektif yaitu sangat terkait dengan perasaan dari pengaruh positif. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi utk waktu yang lama.

Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informative, karna sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sbg karyawan karna alasan financial. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) dan Bakotia (2013), menyatakan hubungan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat di hubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada gambar 2.1 dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Karakteristik Individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.