

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang disusun oleh Aulia (2007) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Cabang Malang”. Hasil analisis menunjukkan bahwa hasil koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,654, dengan demikian berarti bahwa produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos Cabang Malang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 65,4% sedangkan sisanya sekitar 34,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hendra (2007) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Blitar”. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji t. Berdasarkan dari nilai R^2 (koefisien determinasi) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 35,7% sedangkan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku

hubungan dengan variabel kinerja karyawan hal tersebut dibuktikan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil penelitian Azwar (2009) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam. Berdasarkan koefisien regresi masing-masing variabel maka dapat diurikan bahwa untuk variabel kepemimpinan perilaku tugas (X_1) yaitu sebesar 0,580 dan perilaku hubungan (X_2) sebesar 0,241. Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan perilaku tugas mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rogerio (2010) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Koperasi Kredit Kosayu Di Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Kredit Kosayu di Kota Malang. Berdasarkan hasil koefisien regresi masing-masing variabel maka dapat diketahui bahwa variabel perilaku tugas mempunyai pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan

pada Koperasi Kredit Kosayu di Kota Malang. Hasil penelitian ini secara sistematis dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Nama	Analisis	Hasil
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Cabang Malang	Aulia (2007)	Regresi linier berganda dengan uji F dan uji t	Hasil koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,654, dengan demikian berarti bahwa produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos Cabang Malang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 65,4%.
2	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Blitar	Hendra (2007)	Regresi linier berganda dengan uji F dan uji t	Berdasarkan dari nilai R^2 (koefisien determinasi) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 35,7% sedangkan sisanya sebesar 64,3%. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan variabel kinerja karyawan hal tersebut dibuktikan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam	Azwar (2009)	Regresi linier berganda dengan uji F dan uji t	Hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Koperasi Kredit Kosayu Di Kota Malang	Rogério (2010)	Regresi linier berganda dengan uji F dan uji t	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Kredit Kosayu di Kota Malang

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Konsep Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan menurut Stoner dalam Umar (2000:31) yaitu: "Kepemimpinan merupakan proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok". Sedangkan menurut Newstrom (1996:152) yaitu: "Kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan". Sedangkan Menurut Hasibuan (2005:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dan mencapai tujuan organisasi.

Adapun menurut Kartono (1992:39), mengatakan "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mencapai tujuan kelompok". Kepemimpinan menurut Gibson (1997:5) adalah: "Suatu usaha menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individual dalam mencapai tujuan". Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain, kelompok bawahan dan kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan dalam usaha bersama dalam rangka untuk mencapai tujuan.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Arifin dkk (2003:113) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

a. Fungsi penentu arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah atau pun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bersifat jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin.

b. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dan pihak lain. Adapun sasaran pemeliharaan hubungan tersebut adalah agar berbagai pihak yang berkepentingan:

1. Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan.
2. Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

3. Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi.

4. Memberikan dukungan kepada organisasi.

c. Fungsi sebagai komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung secara efektif apabila pesan yang disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi.

d. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kemampuan menjalankan fungsi selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

e. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan ketrampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki dalam organisasi, semakin penting pula peranan integrator.

Selain itu, terdapat beberapa fungsi-fungsi pemimpin selain yang disebutkan di atas. Fungsi itu adalah:

1. Pengambil keputusan.
2. Mengembangkan informasi.
3. Memelihara dan mengembangkan kesetiaan anggota organisasi.
4. Mempertanggung-jawabkan seluruh aktivitas organisasi kepada pemilik dan masyarakat.
5. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan.
6. Memberi penghargaan.

2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional

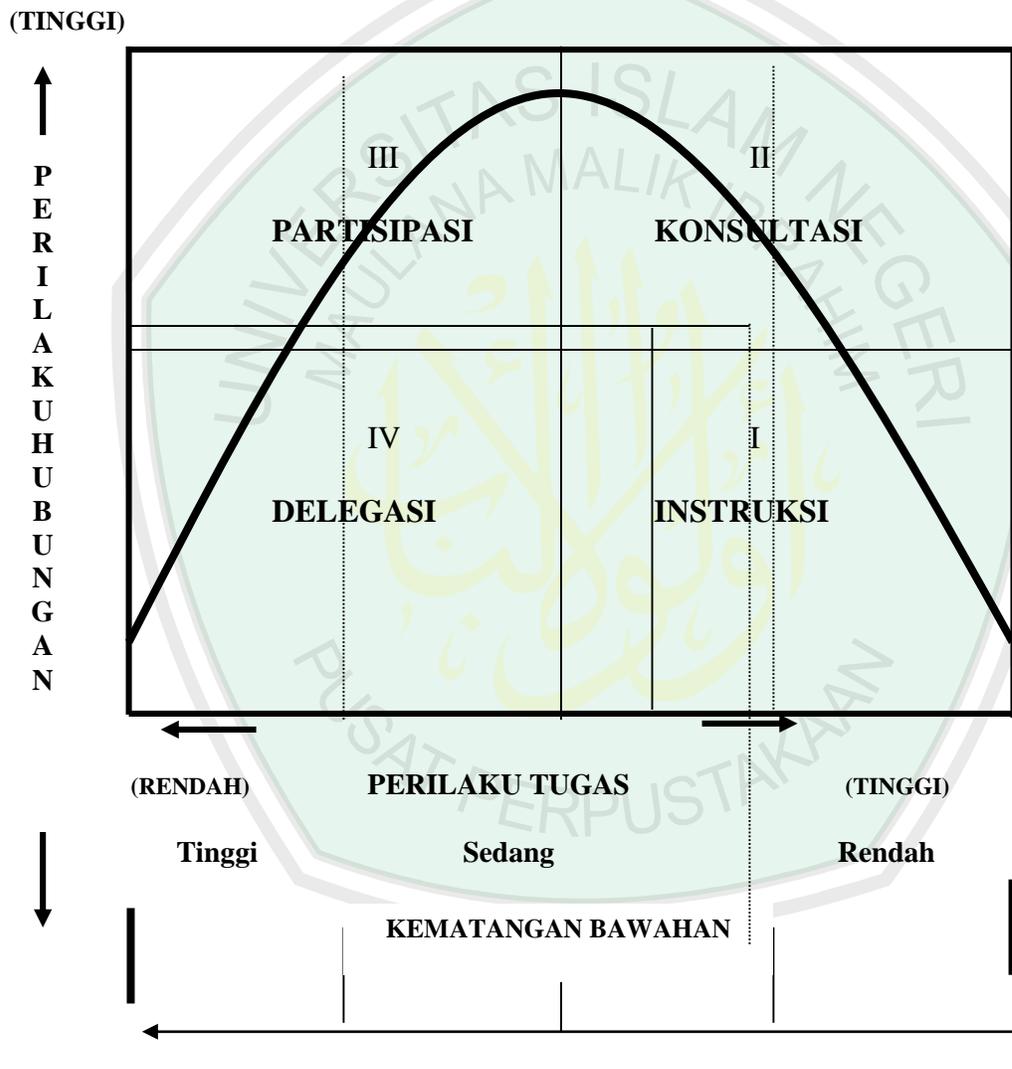
Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Heresy, yang merupakan penyempurnaan dan studi gaya kepemimpinan sebelumnya. Menurut Heresy dalam Arifin Dkk (2003:126), pada teori situasional, walaupun seluruh variabel situasional (yaitu manajer, bawahan, atasan, ikatan kelompok organisasi, tuntutan kerja, dan waktu) yang terlibat, akan tetapi penekanan tetap terletak pada hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Para bawahan dalam situasi tertentu amat berperan, bukan karena eksistensinya sebagai penerima dan penolak pemimpin, lebih dan itu para bawahan sebagai kelompok sebenarnya menentukan

otoritas pribadi apapun yang dimiliki pemimpin. Adapun teori situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1

Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey Dan Blanchard



Sumber: Aous Dharma (1992:253)

Penjelasan dan teori kepemimpinan situasional ini adalah bahwa tingkat kematangan bawahan secara terus-menerus meningkat dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pemimpin harus mengurangi perilaku tugas mereka dan

meningkatkan perilaku hubungan sampai individu atau kelompok mencapai taraf kematangan yang moderat. Apabila bawahan mulai pindah pada taraf kematangan di atas rata-rata, hal itu akan menjadi sesuai bagi pemimpin untuk mengurangi tidak hanya perilaku tugas, tetapi juga perilaku hubungan. Hal itu disebabkan karena bawahan tersebut tidak hanya matang dalam melaksanakan tugas, tetapi juga matang secara psikologis.

Menurut Arifin dkk (2003:126) teori kepemimpinan situasional sangat menarik untuk diteliti karena tiga alasan, yaitu:

1. Penggunaannya yang meluas.
2. Memiliki intuitif yang menarik
3. Didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan.

Pada intinya, teori kepemimpinan situasional menekankan pada efektifitas seseorang tergantung pada dua hal, yaitu:

- a. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu. Dimensi pemilihan gaya kepemimpinan berkaitan dengan tugas kepemimpinan, dalam artian sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- b. Tingkat kematangan jiwa (kecerdasan) para bawahan yang dipimpin. Dimensi tingkat kematangan berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan yang digunakan. Kematangan dalam hubungan ini berkaitan dengan derajat

pengalaman, kemampuan dan kemauan para bawahan untuk menerima tanggungjawab atas tugas tertentu.

Bawahan dapat memberikan penguatan pada diri mereka, maka dukungan sosioemosional yang besar dan pemimpin kurang diperlukan lagi. Pada taraf kematangan tersebut bawahan menghendaki peningkatan delegasi wewenang pemimpin sebagai indikasi dan kepercayaan dan keyakinan yang positif. Jadi teori ini berpusat pada kesesuaian dan efektifitas pedoman kepemimpinan serta sesuai dengan kedewasaan yang relevan dengan tugas bawahan. Taraf kematangan bawahan terentang pada suatu kontinum dari ketidakmatangan sampai pada taraf kematangan (*immaturity-maturity*). Semakin dewasa bawahan, semakin matang seseorang melakukan tugas dan melaksanakan hubungan, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan menurut Toha (1992:310) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini, yaitu:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan demikian, dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin situasional, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan atau yaitu:

- a. Perilaku mengarahkan, dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seseorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam

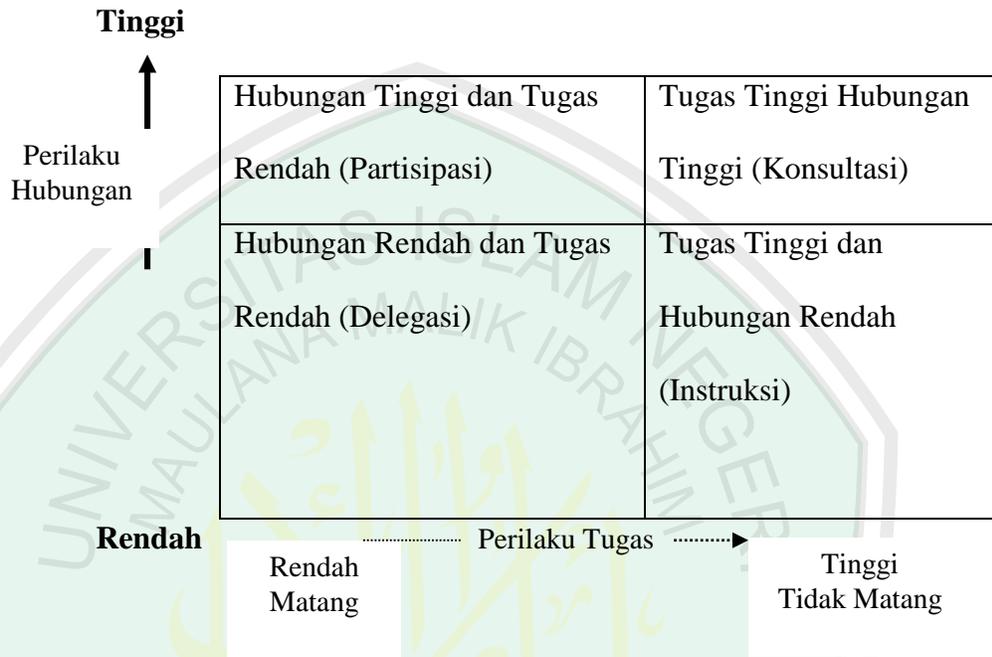
komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

- b. Perilaku mendukung, adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Menurut Arifin (2003:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:

Gambar 2. 2

Model Kepemimpinan Situasional



Sumber: Arifin (2003:128)

Berdasarkan gambar 2.2 di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan.

Menurut Toha (1992:3 15) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dan orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dan pendidikan, latihan atau pengalaman.

Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Toha (1992:3 13) pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional, dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada gambar 3 berikut:

Tabel 2.2

Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

Sumber : Toha (1992:3 14)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan daya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah-masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara

pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

2.2.5 Komponen Gaya Kepemimpinan Situasional

Apabila manajer telah mengidentifikasi level kematangan individu atau kelompok yang hendak mereka pengaruhi, selanjutnya faktor kunci dalam efektivitas kepemimpinan adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Untuk membantu manajer dan anggota staf mereka dalam mengatakan kata putus yang lebih baik tentang gaya kepemimpinan, Hersey, Blanchard dan Hemberton telah menyusun dua skala kepemimpinan yang berbeda: format pengharkatan manajer dan format keanggotaan staf (*Manager's Rating Form* dan *The self-Rating Form*). Kedua instrumen kepemimpinan itu mengukur perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam lima dimensi perilaku. (Toha, 1992:315)

Setelah dapat ditetapkan kelima dimensi tersebut bagi kedua perilaku pemimpin itu, selanjutnya diidentifikasi indikator-indikator perilaku setiap dimensi tersebut untuk membantu para manajer dan anggota staf mereka guna membedakan kadar tinggi dan rendahnya masing-masing perilaku pemimpin. Dalam instrumen penyesuaian gaya kematangan yang dibicarakan sebelumnya, diuraikan masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan dasar itu, dan tidak sekedar menguraikan dimensi-dimensi perilaku secara terpisah yang membentuk masing-masing gaya.

Pada tabel berikut dapat dilihat dimensi-dimensi perilaku tugas dan perilaku hubungan dan indikatornya serta uraian keempat perilaku pemimpin.

Tabel 2.3

Dimensi-Dimensi Perilaku Tugas Dan Perilaku Hubungan dan Indikatornya

DIMENSI PERILAKU TUGAS	INDIKATOR PERILAKU
Penyusunan tujuan Pengorganisasian Penetapan batas waktu Pengarahan Pengendalian	Sejahter mana pemimpin..... Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orangnya Menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya Memberikan arahan spesifik Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan.
DIMENSI PERILAKU HUBUNGAN	INDIKATOR PERILAKU
Memberikan dukungan Mengkomunikasikan Memudahkan interaksi Aktif menyimak Memberikan balikan	Sejahter mana pemimpin..... Memberikan dukungan dan dorongan Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima tentang aktivitas kerja. Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya. Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya. Memberikan balikan tentang prestasi bagi orang-orangnya.
Memberitahukan : Menjajakan : Mengikutsertakan : Mendelegasikan :	Memberikan instruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan pekerjaan secara seksama. Menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan. Tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan Mendelegasikan tanggungjawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

Sumber: Agus Dharma (1992:191)

Pada umumnya dalam melakukan aktivitas pada perusahaan setiap karyawan dapat dipengaruhi melalui dua perilaku, yaitu melalui perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan melihat pada saat kapan karyawan itu memerlukan suatu pengarahan sehingga gaya pimpinan yang diterapkan pun sesuai dengan kondisi yang ada. Dengan melakukan analisis gaya pimpinan pada perusahaan maka secara langsung dapat diketahui gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga pimpinan dapat menggerakkan para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan.

Tingkat kematangan karyawan menunjukkan tingkat kemampuan para karyawan dalam melakukan penyusunan atas tujuan, memiliki rasa tanggung jawab dan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Melalui analisis terhadap kematangan bawahan atau karyawan maka dapat diketahui pada posisi mana tingkat kematangan yang dimiliki oleh karyawan sehingga seorang pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan yang dimiliki oleh karyawan.

2.2.6 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang.

Mangkunegara (2000:67) mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (1993:212) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

2.2.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.2.8 Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2000:23) yaitu:

- 1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menentengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan

cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Sedangkan menurut Atmosoeprpto (2001: 6) menyatakan bahwa “Kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif semata-mata, sehingga mempunyai nilai mutlak, melainkan menggambarkan keragaman dari suatu kegiatan”. Ada dua titik kunci untuk mengukur keragaman pada setiap situasi atau kegiatan, yaitu meliputi:

1. Lebih memusatkan pada hasil akhir daripada kegiatan-kegiatan. Sebagai contoh, bagi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, sasaran nilai dolar penjualan lebih berarti daripada jumlah penjualan yang tercapai.
2. Berfikir pada perbandingan dari “kenyataan” terhadap “yang seharusnya”. Meskipun pada *output* yang “*tangible*” dan dapat diukur secara kuantitatif, hasil bagi *output* terhadap *input* saja kurang berarti apabila tidak diperbandingkan dengan hasil bagi atau sasaran yang diharapkan.

Penilaian kinerja pada umumnya dilakukan dengan bantuan metode predeterminasi dan formal seperti satu atau lebih, sedangkan menurut Dessler (1998:5) metode penilaian kinerja pada perusahaan dapat dibagi menjadi:

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Penilaian kinerja dengan skala grafik adalah teknik yang paling sederhana dan yang paling populer untuk menilai kinerja. Skala ini mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja masing-masing. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk

masing-masing ciri. Nilai yang ditetapkan untuk ciri-ciri tersebut kemudian dijumlahkan. Sebagai ganti penilaian ciri dan faktor generik (seperti kualitas dan kuantitas) banyak perusahaan yang melakukan spesifikasi dalam melakukan penilaian atas kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing karayawannya.

2. Metode Peringkatan Alternasi

Yaitu metode dengan jalan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek pada satu atau banyak ciri adalah metode lainnya untuk menilai karyawan. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan yang paling jelek dan paling baik dari pada menyusun mereka dalam peringkat berdasarkan ciri tertentu.

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Metode ini merupakan metode yang memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karayawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya. Untuk masing-masing ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja dan sebagainya). Andai terdapat lima orang karyawan yang harus dinilai, dalam metode perbandingan berpasangan masing-masing karyawan yang mungkin untuk masing-masing ciri tunjukanlah (dengan tanda + atau -) dan siapa yang merupakan karyawan yang lebih baik dalam pasangan yang telah terbentuk.

4. Metode distribusi paksa (*forced distribution method*)

Metode ini adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam kategori kinerja.

5. Metode Insiden Kritis (*critical incident method*)

Metode ini dengan jalan membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dengan perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjauanya bersama karyawan pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Skala Penilaian berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkar perilaku (*BARS: Behaviorally Anchored Rating Scala*), yaitu dengan mengkombinasikan manfaat penilaian berdasarkan kuantitas dan penilaian insiden kritis, penilaian naratif dengan menjangkari sebuah skala berdasarkan kuantitas dengan contoh-contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) terdapat tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu:

1. Mutu atau kualitas produk.

Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang

karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Kuantitas atau jumlah produk.

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran perusahaan dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang karyawan.

2.2.9 Kepemimpinan Prespektif Islam

a. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam berarti bagaimana ajaran Islam dapat memberi corak dan arah kepada pemimpin itu, dan dengan kepemimpinannya mampu merubah pandangan atau sikap mental yang selama ini hinggap, menghambat dan mengidap pada sekelompok masyarakat maupun perorangan. Seorang pemimpin menurut Islam tidak

hanya dilihat dari faktor fisik semata, namun haruslah dilihat pada ahlak seorang pemimpin itu sendiri. Karena ahlak seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kepemimpinannya dan orang-orang yang dipimpinya, apakah nantinya kepemimpinan tersebut mampu membawa mereka kedalam kebahagiaan dunia dan akhirat atau justru sebaliknya akan membawa pada kenistaan. Sebagai contoh tepat adalah kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang juga sebagai panutan suri tauladan seluruh umat di dunia sebagai kepemimpinan yang paling ideal serta sukses yang tidak hanya dalam dunia dagang, tetapi juga dalam memimpin dan membawa umatnya dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang. Allah berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ

الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.(Qs.Al Ahzab)

b. Sifat Ideal Pemimpin

Dalam Islam sendiri seorang pemimpin haruslah memiliki sifat-sifat ideal yang tentunya tidak bertentangan dengan ajaran Islam seperti:

1. Mampu memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain.
2. Memiliki kemampuan manajerial yang baik karena seorang pemimpin itu harus dipilih dari orang-orang dengan kualitas terbaik.
3. Memiliki konsep relasi yang baik karena seorang pemimpin harus mampu menjembatani berbagai perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakatnya.
4. Visinya adalah Al-Quran dan misinya adalah menegakkan kebenaran.
5. Memiliki sikap tawawadhu' dan mawas diri dalam mengemban amanah Allah, karena pada prinsipnya kepemimpinan itu bukan hanya saja harus dipertanggungjawabkan di depan lembaga formal tapi yang lebih penting dihadapan Allah SWT.
6. Memiliki sifat *siddiq* (benar), *amanah* (terpercaya), *Tabligh* (menyampaikan apa adanya), *fathonah* (pandai), serta menyadari sepenuhnya bahwa Allah memberikan kemampuan yang berbeda-beda bagi setiap orang dan menerimanya dengan rasa syukur dan ikhlas.

Dari uraian tersebut dapat terlihat dan disimpulkan perbedaan dalam memandang idealitas sifat pemimpin dalam perspektif Islam dan Barat yaitu

bahwa sifat ideal seorang pemimpin itu dalam Islam sebagai suatu proses yang tidak hanya mengandung unsur-unsur materi saja, melainkan juga aspek keyakinan atau agama. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan itu tidak hanya suatu tanggung jawab dalam kehidupan di dunia, melainkan juga amanah yang diembankan Allah SWT sehingga nantinya akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah. Berbeda dengan perspektif barat, dimana kepemimpinan itu hanyalah sebuah tanggung jawab kepada orang-orang yang dipimpinnya saja dan parameternya cenderung hanya bersifat materi.

c. Asas-asas Kepemimpinan

a) Tanggung Jawab Kolektif

Tanggung jawab kolektif adalah suatu konsep, atau doktrin, menurut sifat individu yang diharapkan untuk bertanggung jawab untuk tindakan orang lain dengan memaklumi, mengabaikan, atau melindungi mereka, tanpa dengan aktif bekerja sama atau berkhianat.

([http://mardaud.freewebsite.org/Tanggung_Jawab\(CB\).html](http://mardaud.freewebsite.org/Tanggung_Jawab(CB).html))

Dalam istilah fiqih bahwa tanggung jawab personal itu fardhu 'ain sedangkan tanggung jawab kolektif adl fardhu kifayah. Adalah salah besar kalau ada orang yg mengutamakan fardhu kifayah daripada tanggung jawab fardhu 'ain . Tetapi menjadi sangat baik kalau dia mengerjakan fardhu 'ainnya juga melaksanakan fardhu kifayahnya. Kalau tidak maka

seluruh ummat berdosa. (<http://blog.re.or.id/menegakkan-islam-dengan-cara-islam.htm>)

b) Tanggung Jawab Vertikal dan Horisontal

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horizontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertical-moral*, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat-nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal di hadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab di hadapan Allah Swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Hal itu dijelaskan dalam hadits berikut:

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya (H. R. Bukhori)

Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan diserahkan tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Itulah mengapa nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat.

c) Hak dan Kewajiban

Hubungan pemimpin dan karyawan ini adalah saling memerlukan, kepemimpinan dalam Islam hubungannya sangat erat dengan amanah dan tanggungjawab. Pemimpin dalam hal ini pemimpin harus bersikap terbuka, sanggup menerima kritikan.pemimpin juga berhak mendapat kepatuhan dari pengikutnya, menjalankan kerjasama sesuai rancangan dan program yang yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin juga mempunyai hak mendapat nasihat dan teguran yang baik dari pengikutnya..*(http://detikperubahan.com/2012/06/16/najib_pemimpin-harus-terbuka-sanggup-terima-kritikan/) [diakses June 16, 2012]*

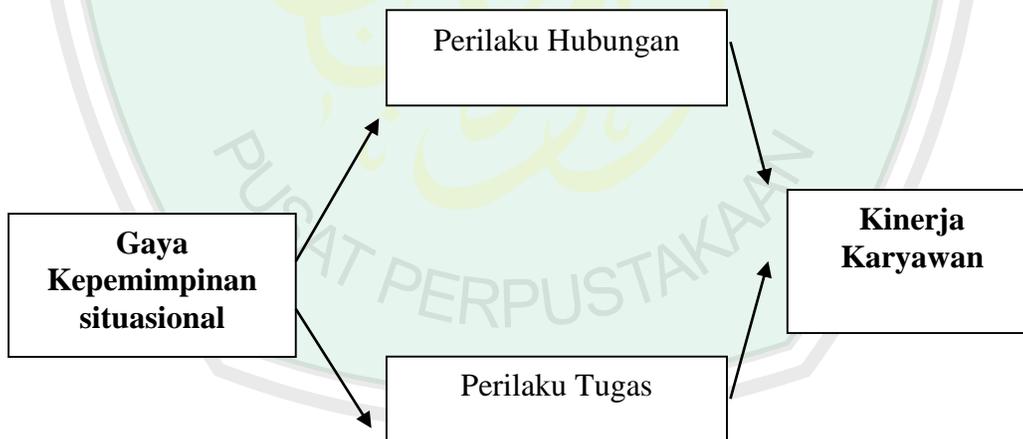
Setiap pemimpin juga berkewajiban untuk menegakkan keadilan, memberantas kezaliman, dan menerapkan hukum-hukum syari'at serta yang berkaitan dengan hak dan kewajiban bawahan yang dipimpinnya.(http://kolombatasan.com/kolom_detail/hikmah/978_kewajiban-seorang-pemimpin.html) diakses) [25 juli 2012]

2.3 Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard yang telah dikemukakan oleh sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang menghubungkan keterkaitan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Berfikir



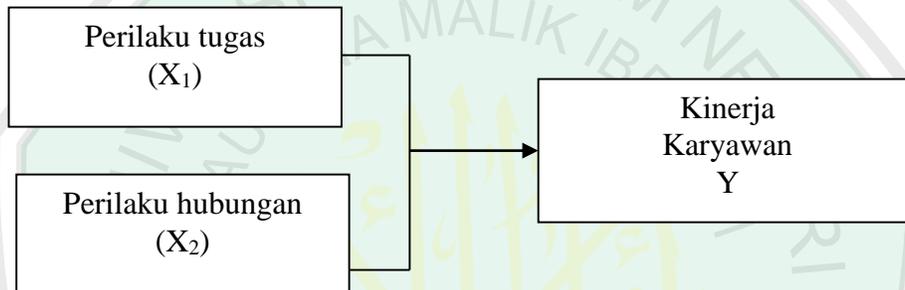
Berdasarkan kerangka pikir di atas dapat kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional yang meliputi gaya kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempengaruhi atas pencapaian kinerja para karyawan di perusahaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara

gaya kepemimpinan situasional dengan usaha pencapaian kinerja karyawan secara maksimal.

2.4 Kerangka Hipotesis Penelitian

Kerangka hipotesis penelitian dapat disajikan pada gambar

Gambar 2.4.



2.5 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas (X_1) dan perilaku hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang.
2. Diduga gaya kepemimpinan situasional perilaku tugas mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang.