

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

a. Kusumawati (2008) dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). Menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dengan variabel independen budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Variabel dependen kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,356 dengan probabilitas sebesar $0,018 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Ruvendi (2005) dengan judul penelitian Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat regresi linier berganda. Variabel (X_1) imbalan, (X_2) kepemimpinan, (Y) kepuasan kerja. Dengan hasil penelitian terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh nilai korelasi parsial 0,5495 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil 0,05 (signifikan).

c. Mariam (2009) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Dengan variabel (X) gaya kepemimpinan (transformasional), budaya organisasi. (Y) kinerja, dan variabel interverning kepuasan kerja. Dengan hasil variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $<0,05$ yaitu sebesar 0,043.

d. Pada penelitian sekarang yang berjudul Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office. Penelitian ini bersifat deskriptif. Dengan variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter (X1), gaya kepemimpinan partisipatif (X2), gaya kepemimpinan delegatif (X3) manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja (Y) di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office.

Tabel 2.1
Rekapitulasi Hasil Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Peneliti

No	Peneliti	Judul	Variabel& hasil	Pendekatan, penggalan, dan alat analisis	Objek	Perbedaan
1	Ratna Kusumawati	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap	• Variabel independen budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Variabel dependen	Menggunakan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	RS Roemani Semarang	1. Lokasi penelitian 2. Pada penelitian ini meneliti tentang gaya

		Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (2008)	<p>kinerja karyawan dan kepuasan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai CR sebesar 2,356 dengan probabilitas $0,018 < 0,05$. 	Penggalian data menggunakan kuesioner dan wawancara.		<p>kepemimpinan (otoriter, pengasuh, orientasi tugas dan partisipatif) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan peneliti meneliti gaya kepemimpinan (otoriter, partisipatif dan delegatif) terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM, sedangkan peneliti menggunakan alat regresi linier berganda.</p>
2.	Ramlan Ruvendi	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel (X_1) imbalan, (X_2) kepemimpinan, (Y) kepuasan kerja. 	Pendekatan kuantitatif, pengalihan data kuesioner, observasi instrumen	Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian 2. Penelitian ini meneliti imbalan dan gaya kepe-

		Karyawan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dengan nilai korelasi parsial 0,5495 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil 0,05 (signifikan). 	penelitian dengan alat analisis regresi linier berganda		pinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan peneliti meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan .
3.	Rani Mariam	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan (transformational), budaya organisasi. (Y) kinerja, dan variabel intervening kepuasan kerja. • Dengan hasil variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap 	Pendekatan deskriptif ,pengumpulan data kuisisioner, ,interview dengan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian 2. Pada penelitian ini meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan , sedangkan peneliti meneliti

			kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi <0,05 yaitu sebesar 0,043.			gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan .
4.	Yostanti Arista	Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan otoriter (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), dan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terhadap (Y) kinerja. • Masih dalam proses 	Pendekatan kuantitatif, pengumpulan data kusioner, dokumentasi, wawancara alat analisis regresi linier berganda	PT. Asuransi Jiwasraya (<i>Persero</i>) Madiun Branch Office	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi peneliti berbeda dengan peneliti yang lain 2. Variabel yang diteliti berbeda dengan peneliti yang lain

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Kepemimpinan menurut Hadari (1992: 12) dalam Suhendi (2010: 270) dapat dilihat dari dua konteks, pertama konteks struktural yaitu kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Dan yang kedua, konteks nonstruktural yaitu kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi

pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Bangun Wilson (2008:131) mengutarakan kepemimpinan merupakan salah satu tugas manajer dalam mencapai tujuan organisasi. oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen.

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh beberapa pakar tentang kepemimpinan yang mempunyai pemikiran tersendiri. Koontz, et al (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Robins (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. demikian juga, Stoner et al (1996) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Kepemimpinan Pancasila dalam P Hasibuan (2008:170) adalah

1. "*Ing Ngarso Sung Tulodo*", artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
2. "*Ing Madyo Mangun Karso*", artinya seorang pemimpin harus mampu memangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
3. "*Tut Wuri Handayani*", artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan didepan dan sanggup bertanggungjawab.

Dengan berlandaskan teori kepemimpinan tersebut, dapat diketahui kepemimpinan tidaklah hanya melalui satu pintu melainkan berasal dari berbagai macam cara dan situasi. Thoha (2001:27) membedakan teori kepemimpinan dalam 3 kelompok, yaitu : teori genetis, teori sosial dan teori ekologi. Teori genetis menyebutkan bahwa kepemimpinan itu dibawa semenjak lahir ke dunia atau dapat juga dikatakan sebagai pembawaan, artinya seseorang menjadi pemimpin itu memang ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin (*born leader*), sedangkan teori sosial menyatakan seseorang dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*) dan teori ekologi merupakan perpaduan antara teori genetis dan teori sosial.

2.2.1.1 Unsur-unsur Kepemimpinan

Menurut Bangun Wilson (2008: 132), dari beberapa pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. berdasarkan pengertian tersebut ada empat unsur dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut tersebut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam suatu organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

Pada unsur ini kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

3. Mempengaruhi

Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsur ini dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi.

4. Nilai

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.

2.2.1.2 Sifat Pada Kepemimpinan

Menurut Bangun Wilson (2008: 133), sebelum tahun 1994 sebagian besar studi tentang kepemimpinan didasarkan pada suatu upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin. Pada dekade ini, orang mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai beberapa sifat yang sama dibawa sejak lahir. Pandangan ini mengatakan bahwa sifat pemimpin dibawa sejak lahir bukan dibuat, ini merupakan suatu kepercayaan yang mengacu pada zaman Yunani dan Romawi kuno, pengkajian ini dilakukan untuk mengidentifikasi sifat-sifat fisik,

mental, dan kepribadian pemimpin. Pandangan ini secara berangsur-angsur hilang dengan munculnya aliran perilaku dalam psikologi dan menekankan bahwa orang-orang sifat-sifat pemimpin bukan karena dilahirkan.

Mengenai sifat kepemimpinan, para peneliti mengambil dua pendekatan antara lain: (1) membedakan sifat seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, dan (2) membedakan sifat pemimpin yang efektif dengan yang bukan efektif.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002:224), gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut James Mac Gregor Burns (1979: 141) dalam matriksnya ia menggambarkan lima gaya kepemimpinan yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif, dan gaya free rein leader.

Mengutip dari pendapat P Hasibuan (2008; 170), menurutnya ada tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif. Penjelasan mengenai tiga gaya kepemimpinan menurut Malayu S. P Hasibuan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa

dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan hanya mengatakan kepada bawahan.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Malayu S. P Hasibuan (2008; 174), kesiapan pengikut didefinisikan dalam empat tahap :



Gambar 2.1

- a. R1 : Orang-orang yang tidak mampu tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- b. R2 : Orang-orang yang tidak mampu tetap bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kakurangan katrampilan.
- c. R3 : Orang-orang yang tidak mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin
- d. R4 : Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Menurut Gary Yukl (2005: 99), kebanyakan ahli teori ingin mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan berikut ini sebagai yang khusus dan berarti:

1. Keputusan yang Otokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi. Manajer menanyakan pendapat dan gagasan kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.
3. Keputusan Bersama. Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya.
4. Pendelegasian. Manajer memberikan otoritas dan tanggungjawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok. Manajer biasanya menyebutkan batas pilihan akhir harus berada, dan persetujuan awal mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

2.2.2.1 Pedoman Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl (2005: 114), dengan membangun atas dasar penelitian mengenai partisipasi dan model dari Vroom dan Yetton, beberapa pedoman sementara ditawarkan untuk digunakan pada kepemimpinan partisipatif. Diantaranya:

1. Mendiagnosis Situasi Keputusan

Rangkaian berikut merupakan sebuah cara yang relatif mudah untuk menentukan apakah sebuah prosedur partisipatif itu layak/ memungkinkan dan tepat bagi sebuah situasi keputusan khusus.

- a. Evaluasi sebagaimana pentingnya keputusan tersebut
- b. Identifikasikan orang yang memiliki pengetahuan atau keahlian yang relevan
- c. Evaluasi kemungkinan kerjasama oleh para partisipan
- d. Evaluasi kemungkinan penerimaan tanpa partisipasi
- e. Evaluasi apakah layak untuk mengadakan sebuah pertemuan

2. Mendorong Partisipasi

Konsultasi tidak akan efektif kecuali orang secara aktif terkait dalam menciptakan gagasan, membuat saran, memberitahukan pilihan mereka, dan mengekspresikan keprihatinan mereka. Beberapa pedoman untuk mendorong lebih banyak partisipasi termasuk yang berikut ini:

- a. Mendorong orang untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka
- b. Jelaskan bahwa usulan itu sementara
- c. Catatlah ide-ide dan saran-saran
- d. Carilah cara untuk membangun ide dan saran
- e. Berbicaralah secara taktis dalam mengungkapkan keprihatinan mengenai sebuah saran
- f. Dengarkan pandangan yang menolak tanpa menjadi defensif
- g. Berusahalah untuk menggunakan saran dan menghadapi keprihatinan

h. Perlihatkan penghargaan terhadap saran-saran.

2.2.2.2 Pedoman Kepemimpinan Delekatif

Menurut Yukl (2005: 123), pedoman tentang apa yang harus didelegasikan disajikan lebih dahulu, diikuti dengan pedoman tentang bagaimana melakukan pendelegasian. Diantaranya:

1. Apa yang Didelegasikan

Pemilihan tugas yang akan didelegasikan sebagian tergantung pada tujuan pendelegasian tersebut. Beberapa pedoman tentang tugas apa yang harus didelegasikan sebagai berikut:

- a. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan
- b. Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi
- c. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan
- d. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai
- e. Delegasikan tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan
- f. Delegasikan tugas yang tidak sentral bagi peran manajer

2. Bagaimana Mendelegasikan

Pedoman dibawah ini ditunjukkan untuk membatasi masalah dan untuk menghindari kesulitan umum yang ada yang berhubungan dengan pemberian tugas dan pendelegasian otoritas. Empat pedoman pertama adalah untuk pertemuan mendelegasikan tanggungjawab kepada seorang bawahan:

- a. Spesifikasi tanggungjawab secara jelas

- b. Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya
- c. Perinci persyaratan pelaporan
- d. Pastikan penerimaan tanggungjawab dari bawahan
- e. Teruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya
- f. Pantaulah kemajuan dengan cara yang sesuai
- g. Usahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan
- h. Berilah dukungan dan bantuan, namun hindarkan pendelegasian terbalik
- i. Buatlah agar kesalahan itu menjadi suatu proses belajar.

2.2.3 Kinerja

Menurut Campbell, et.al. (Cascio, 1998 *dalam* Suhendi, 2010:186) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. McCloy et.al. (1994) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (goal-relevant action).

Sedangkan menurut Miner (1992) *dalam* Suhendi (2010:187) mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Demikian pula, perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar mencapai kinerja yang profesional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan. (Hadipranata, 1996 *dalam* Suhendi 2010: 187).

Dari beberapa pengertian dan kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.2.3.1 Faktor-faktor Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) *dalam* Suhendi (2010: 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. kemampuan
- b. motivasi
- c. dukungan yang diterima
- d. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian diatas, kami menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Gibson (1987) *dalam* Suhendi (2010: 190), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demograsi seseorang.
- b. faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

2.2.3.2 Indikator Kinerja

Menurut Simamora, 1997 Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu :

1. Loyalitas.

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada perusahaan, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat Kerja.

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas di suatu organisasi.

3. Kepemimpinan.

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Kerjasama.

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan perusahaan.

5. Prakarsa.

Prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6. Tanggung Jawab.

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7. Pencapaian Target.

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi.

2.2.3.3 Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2001: 415), penilaian kinerja adalah suatu proses denganya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Sedangkan menurut Nawawi (2005: 234) menjelaskan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi (pengamatan) itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja. Penilaian tersebut dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, maka pengukuran yang dilakukan bukan secara eksak/ matematis

yang bersifat pasti. Pengukuran secara eksak/ matematis tidak mungkin dilakukan dalam penilaian kinerja, karena obyeknya adalah perilaku manusia yang rumit, unik dan kompleks.

2.2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001:187), secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision.
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat development penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi real yang dicapai individu.
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

2.2.3.5 Manfaat penilaian Kinerja

Menurut Suhendi (2010: 191), kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. perbaikan kinerja
- c. kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- d. pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja

- e. untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

2.2.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Dan Kinerja.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar. Namun secara garis besar model kepemimpinan dibagi menjadi 5 gaya kepemimpinan, yaitu : Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatik, dan Demokratis. Dari kelima model kepemimpinan di atas masing-masing ada penganutnya.

Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Semua model itu tidak akan berarti apa-apa apabila diaplikasikan oleh seorang yang memiliki kepribadian yang buruk. Ia senang korupsi, menindas rakyat kecil atau mengambil hak orang lain.

Oleh karena itu, Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Karena kemuliaannya, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan,

harta, bahkan hal-hal yang menurut mereka dapat membuatnya kaya di dunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka sesuai nafsu yang mereka inginkan.

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinan Nabi sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al Qur'an), seperti diriwayatkan dari Aisyah ra bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah Al Qur'an. Artinya setiap tindakan Nabi SAW adalah sesuai dengan petunjuk Al Qur'an atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari Al Qur'an. Al Qur'an menjadi pedoman dalam memimpin seperti yang tertera dalam QS. As Sajdah ; 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ



Artinya : “Dan Kami jadikan di antara mereka imam-imam (pemimpin) yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat Kami”.

Dari ayat di atas kita lihat :

1. Karunia Allah.

Pemimpin itu adalah karunia Allah. Bagi si pemimpin, jabatan itu sebagai karunia dari Allah. Seperti yang tertera dalam QS. Ali Imraan: 26

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مِنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِمَّنْ تَشَاءُ
وَتُعْزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُدْزِلُ مَنْ تَشَاءُ بِإِذْنِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut

kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

2. Pemimpin memberi petunjuk berdasar Al Qur'an.

Dalam Al Qur'an banyak ayat yang mengharuskan seseorang itu untuk berlaku baik yang dapat dijadikan pedoman memimpin, yaitu adil, sabar, pemaaf, shilaturahmi, amanah, musyawarah, tidak berbuat kerusakan, menjaga persatuan, meninggalkan khamer dan judi, dll.

3. Sabar dalam memimpin.

Yaitu sabar menjalankan tugas, sabar menghadapi situasi yang gawat sekalipun, sabar dalam mengambil keputusan (tidak buru-buru). Sabar ini hanya terlihat pada diri orang beriman yang taqwa yaitu yang sabar dalam ta'at melaksanakan perintah-Nya dan sabar dalam taat menjauhi larangan-Nya.

4. Yakin pada ayat Allah.

Pemimpin harus yakin kepada ayat-ayat Allah baik yang tertulis dalam Al Qur'an maupun yang tertulis di alam ini. Yakin akan kebenarannya dan yakin bahwa itu semua berasal dari sisi Allah. Firman Allah SWT, QS. Al Hijr : 9

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ ﴿٩﴾

Artinya : "Sesungguhnya Kami yang menurunkan Al Qur'an dan sesungguhnya Kami memeliharanya".

2.2.5.1 Gaya Kepemimpinan Khulafaurrasyidin

Gaya kepemimpinan Khulafaurrasyidin terdiri dari Khalifah Abu Bakar Ash-Shiddiq, Khalifah Umar bin Khattab, Khalifah Utsman bin Affan dan Khalifah Ali bin Abi Thalib.

A. Khalifah Abu Bakar Ash Shiddiq

1. Musyawarah

Apabila terjadi suatu perkara Khalifah Abu Bakar Ash Shiddiq mencari hukumnya dalam kitab Allah, bila tidak memperolehnya, ia mempelajari bagaimana Rosulullah SAW bertindak dalam perkara seperti ini. Dan bila ia tidak menemukannya, ia mengajak tokoh-tokoh yang terbaik untuk bermusyawarah.

2. Sikap tegas

Bersikap tegas dalam menghadapi orang-orang yang murtad, orang-orang yang mengaku sebagai nabi dan orang-orang yang tidak membayar zakat.

3. Terbuka untuk kritik

Hal ini dapat terlihat sebagaimana dalam khutbah pertama setelah beliau dibaiat menjadi khalifah. “Apabila aku berbuat baik bantulah aku, tapi apabila aku berbuat buruk, maka luruskanlah jalanku.”

B. Khalifah Umar bin Khattab

1. Dekat dan memerhatikan dengan seksama kondisi kehidupan umat.

Menjadi kebiasaannya keluar di malam hari hanya untuk mengetahui persis keadaan umat. Kualitas kepemimpinan Umar bin Khatthab adalah cermin dari kualitas pemimpin umat yang bijak, arif, dan adil. Beliau ikut merasakan penderitaan rakyatnya.

2. Memiliki jiwa yang besar dalam menerima kritikan dari rakyat yang dipimpinya. Keikhlasan menerima kritikan adalah sebuah sikap yang sangat sulit untuk diwujudkan terlepas dari posisi sosialnya.

C. Khalifah Utsman bin Affan

1. Khalifah Utsman bin Affan terkenal dermawan. Sifat-sifat kedermawanan yang dimiliki Utsman sebelum menjadi khalifah masih terbawa ketika dia menjadi khalifah.
2. Khalifah Utsman bin Affan bertindak profesional dalam mengangkat wali-wali negeri untuk memperkuat wilayah kekuasaannya melalui personal yang telah jelas dikenal baik karakteristiknya, hal ini mengingat wilayah kekhalifahan pada masa Khalifah Utsman bin Affan semakin luas.

D. Khalifah Ali bin Abi Thalib

Khalifah Ali bin Abi Thalib terkenal berani dan tegas dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya menegakkan keadilan, menjalankan undang-undang Allah SWT, dan menindak segala macam kezaliman dan kejahatan. Khalifah Ali bin Abi Thalib juga seorang yang memiliki kecakapan dalam ilmu pengetahuan, bidang militer dan strategi perang.

Meneladani gaya kepemimpinan Khulafaurrasyidin artinya mengambil atau mencontoh cara-cara memimpin yang baik yang pernah dilakukan Khulafaurrasyidin dalam memimpin rakyatnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan dengan keadaan saat ini adalah seorang pemimpin yang paling mengenal siapa itu Nabi Muhammad SAW dan mengamalkan segala bentuk ajaran/ risalah yang beliau bawa serta gaya kepemimpinan Khulafaurrasyidin yang tegas namun penuh dengan kasih sayang, rasa tanggungjawab yang besar, terbuka untuk kritik adalah mutiara yang patut kita ambil hikmah. Selain itu pemimpin saat ini haruslah benar-benar memusatkan perhatiannya terhadap amanah yang ia emban.

Dan yang tidak perlu dilupakan adalah keadilan yang harus ditegakkan dalam kinerjanya kelak.

2.2.6 Kerja Dalam Pandangan Islam

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah swt maka niatnya adalah sama dengan ibadah.

Bekerja menurut Islam, adalah wajib hukumnya. Yusanto et. al (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah swt. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada stiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

1. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Mujaadilah: 11

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

2. *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
3. *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggungjawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggungjawaban di tingkat tertinggi di akhirat kelak.

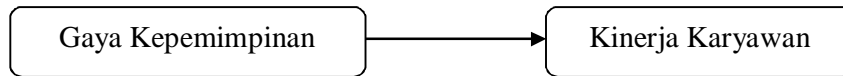
Hafidhuddin (2003:63) juga menyebutkan bahwa Profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang dipeoleh tetapi profesionalisme harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan, seperti yang telah disebutkan dalam QS. Al-Israa': 84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

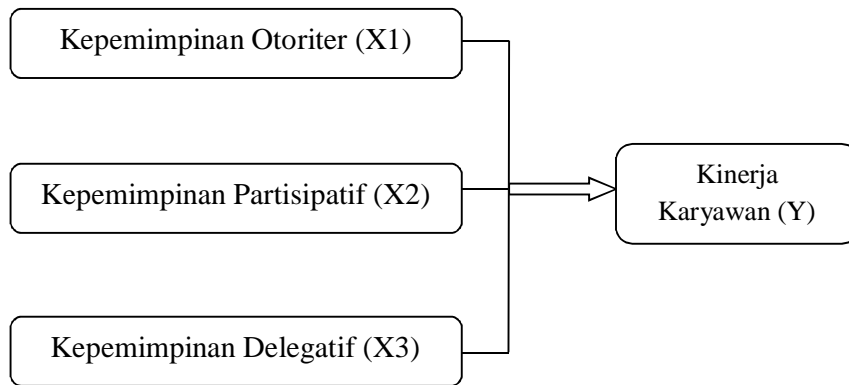
Artinya: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

2.3 Model Konsep

Dalam penelitian ini model konsep penelitian adalah sebagai berikut:



2.4 Model Hipotesis



Keterangan :

- : Parsial
- ⇒ : Simultan

Hipotesis Penelitian:

- H1 : Semakin baik secara simultan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), Kepemimpinan Delegatif (X3), maka kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office akan semakin meningkat.
- H2 : Semakin baik secara parsial gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), Kepemimpinan Delegatif (X3), maka kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office akan semakin meningkat.
- H3 : Diduga variabel kepemimpinan otoriter (X1), merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Madiun Branch Office.