

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan situasional, kinerja, motivasi, serta teori-teori yang erat kaitannya dengan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, dimana teori tersebut diperlukan untuk menganalisa masalah yang terjadi dan dapat digunakan sebagai dasar penulis ini, yaitu:

1. M. Fauzi Ibrahim (2005) penelitiannya berjudul pengaruh Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR. Gunung ringgit Dinoyo Malang, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang di terapkan di PT.BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang berkategori sedang dengan prosentase produktivitas sebesar 67,5 % sebagai tingkat produktivitas tertinggi bagi karyawan sedang yang berjumlah 27 karyawan.
 - a. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang.
 - b. Secara parsial variabel gaya kepemimpina berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang

2. Penelitian mirip dilakukan oleh Ifa Ni'matul B (2012) “Kepemimpinan situasional, analisis situasi kepemimpinan, pengarahan, motivasi, pengambilan keputusan” Kepemimpinan situasional adalah perilaku (gaya) kepemimpinan yang didasarkan atau disesuaikan dengan berbagai kesiapan dan kebutuhan bawahan. MAN Genteng Banyuwangi adalah salah satu sekolah menengah negeri favorit di Banyuwangi. Keberhasilan tidak bisa dilepaskan dari peran serta kepemimpinan kepala sekolah MAN Genteng Banyuwangi yang mampu menyesuaikan perilaku/gaya kepemimpinannya dengan situasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kepemimpinan situasional Kepala MAN Genteng Banyuwangi, dengan sub fokus mencakup:

- a. analisis situasi kepemimpinan Kepala MAN Genteng Banyuwangi,
- b. pengarahan tugas Kepala MAN Genteng Banyuwangi,
- c. pemberian motivasi Kepala MAN Genteng Banyuwangi,
- d. pengambilan keputusan Kepala MAN Genteng Banyuwangi.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara simultan variabel kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Secara parsial indicator telling, selling/coaching, patisipating, delegating berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - c. Indikator yang paling dominan dalam penelitian kepemimpinan situasional ini adalah delegating.
3. Fitria Anasari (2011) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Cita Mandiri Batu Jawa Timur” Karyawan

merupakan SDM(Sumber Daya Manusia) yang sangat penting. Dimana dalam menghadapi persaingan perusahaan harus memiliki SDM bermutu yang mampu menciptakan dan mengkreasikan pengetahuan sehingga terciptanya barang/jasa sesuai kebutuhan konsumen, namun agar karyawan terus berproduktivitas perlu adanya dorongan yang menyebabkan melakukan pekerjaan dengan giat sehingga diselesaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dorongan tersebut adalah semangat kerja untuk menumbuhkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Alasan mengapa mengambil penelitian di CV. Cita Mandiri Batu karena adanya informasi yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan/ manajer di CV. Ini sangat memberikan pengaruh terhadap timbulnya kinerja karyawan yang handal dan produktif sehingga karyawan mau dan mampu melaksanakan pekerjaan tanpa beban dan hasil yang diinginkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yang signifikan secara simultan dan parsial, serta dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memakai jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research meliputi pengumpulan data untuk di uji hipotesis/ menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji F serta uji T. Data diperoleh

melalui kuesioner yang dinyatakan kepada karyawan CV. Cita Mandiri sebanyak 33 Responden.

Hasil dari penelitian yang saya lakukan adalah sebagai berikut:

- a. Secara simultan variabel kepemimpinan situasional yang dilakukan pada CV. Citra Abadi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Citra Abadi.
 - b. Secara parsial indicator telling, selling/coaching, patisipating, delegating berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Citra Abadi.
 - c. Indikator yang paling dominan adalah delegating.
4. Yostanti Arista (2012) “Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun Branch Office)” Kepemimpinan pada setiap organisasi merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan suatu organisasi. kepemimpinan yang sukses ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dan tujuan-tujuan pribadi-pribadi yang terlibat didalamnya. Setiap perusahaan pasti memiliki sebuah tujuan, terlebih dalam perusahaan asuransi yang dituntut untuk teliti dalam bekerja dan melakukan pekerjaan yang bersifat kejar target untuk mendapatkan premi asuransi. Dalam pencapaian target tersebut tentunya sangat dibutuhkan sebuah kinerja yang produktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (a) Adakah pengaruh secara simultan antara variabel, gaya kepemimpinan otoriter (X1), gaya kepemimpinan

partisipatif (X2) dan gaya kepemimpinan delegatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), (b) Adakah pengaruh secara parsial antara variabel, gaya kepemimpinan otoriter (X1), gaya kepemimpinan partisipatif (X2) dan gaya kepemimpinan delegatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), (c) Variabel manakah yang paling berpengaruh (dominan) terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Asuransi Jiwasraya Madiun Branch Office yaitu sebanyak 53 orang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji signifikan uji F dan uji t serta mempertimbangkan uji asumsi klasik yaitu normalitas, autokorelasi, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	M. Fauzi Ibrahim	pengaruh Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR. Gunung ringgit Dinoyo Malang (2005)	Menggunakan Regresi Linier berganda	Secara simultan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo

				Malang. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja PT. BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang
2.	Ifa Ni'matul B	Kepemimpinan situasional, analisis situasi kepemimpinan, pengarahan, motivasi, pengambilan keputusan (2012)	Regresi Linier Berganda	Secara simultan variabel kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial indicator telling, selling/coaching, patisipating, delegating berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator yang paling dominan adalah delegating.
3.	Fitria Anasari	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Cita Mandiri Batu Jawa Timur (2011)	Regresi Linier Berganda	Secara simultan variabel kepemimpinan situasional yang dilakukan pada CV. Citra Abadi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Citra Abadi. Secara parsial indicator telling, selling/coaching, patisipating, delegating berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

				CV. Citra Abadi. Indicator yang paling dominan adalah delegating
4.	Yostanti Arista	Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya Madiun Branch Office) (2012)	Regresi Linier Berganda	Secara simultan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Sering sekali kita mendengar kata kepemimpinan, kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Pengertian pemimpin menurut Suradinata (1997:11) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Winardi (1990:32) bahwa pemimpin terdiri dari pemimpin formal (*formal leader*) dan pemimpin informal (*informal leader*).

Pemimpin formal adalah seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk

memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Siagian (1986:12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Sedangkan Yukl (2009:3) berpendapat istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata – kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Maka kata ini memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan sehingga mempunyai arti yang mendua, disamping itu juga ada hal – hal yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian dan supervise yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan.

Ada juga yang mendefinisikan kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Hemphill, coons, (1957:7). House et. Al. (1999:184) juga berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi,

memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Veithzal dan Bachtiar (2013:3) menegaskan kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan factor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Setiawan (dalam Elizabeth B. Hurlock 2011:6), gaya kepemimpinan berasal dari kata dicipline yaitu seorang yang belajar dari atau secara suka rela mengikuti seorang pemimpin. Dilanjutka pendapat dari Tim MGMP (2011) disiplin sebagai tujuan dari penerapan gaya kepemimpinan adalah, sikap atau mental yang mengandung kerelaan mematuhi semua ketentuan, peraturan norma-norma yang ada dan berlaku menurut tugas dan tanggung jawab. Menurut kamus psikologi (2009) gaya kepemimpinan adalah, dalam kegiatan modern pengertian dasarnya adalah kontrol terhadap kelakuan, baik oleh sesuatu kekuasaan luar ataupun oleh individu sendiri.

Arep dan Tanjung (2003:23) menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan sebagaimana telah dikemukakan diatas, yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan

Manajemen Sumber Daya Manusia lazimnya digunakan 4 (empat) macam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. ***Democratic Leadership*** adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan
2. ***Dictatorial atau Autocratic Leadership***, yakni suatu gaya leadership yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan/atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
3. ***Paternalistic Leadership***, yakni bentuk antara gaya pertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial*) diatas. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokratis. Sistem dapat diibaratkan diktator yang berselamatkan demokratis.
4. ***Free Rein Leadership***, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian Manajemen Sumber Daya Manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan ini terutama diterapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam islam,

kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *khalifah* yang bermakna “wakil”, simak firman Allah Swt. Dalam surat Al-Baqarah[2]:30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya seorang khalifah di muka bumi. “mereka berkata:”Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman:”sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Sebagai mana dikemukakan diatas. Mustafa al-maraqhi, mengatakan *khalifah* adalah wakil Tuhan di muka bumi (*khalifah fil ardi*). Rasyid Ridla al-manna, menyatakan *khalifah* adalah sosok manusia yang dibekali kelebihan akal, pikiran dan pengetahuan untuk mengatur. Istilah atau perkataan *khalifah* ini, mulai populer digunakan setelah Rasulullah Saw. Wafat. Dalam istilah yang lain, kepemimpinan juga terkandung dalam pengertian “*imam*”, yang berarti pemuka agama dan pemimpin spiritual yang diteladani dan dilandaskan fatwanya. Ada juga istilah “*amir*”, pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengatur masyarakat.

2.2.3 Teori Kepemimpinan situasional

Pengertian gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang berdasarkan atas hubungan yang dipengaruhi oleh 3 hal yang paling utama, yaitu tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin, tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin, serta tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, maka seorang pemimpin perlu mengetahui bagaimana cara mempertemukan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan pengikut karena pada saat seorang pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain, maka tugas-tugas yang harus diketahui terdiri dari 2 bagian penting, diantaranya adalah mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu, dan dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap situasi.

Dalam kepemimpinan situasional, kematangan merupakan suatu hal yang kerap dipandang sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Dengan hal ini, maka dalam kepemimpinan situasional, kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung jawab kepada hal yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:178), seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam

menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya *Telling* (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching* yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya *Partisipatif*, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system control yang baik.

2.2.4 Telling

Menurut pendapat As'ad (2003;89) Telling adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidak inginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan

pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya kepemimpinan telling memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Dari pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Sekali lagi perlu ditingkatkan bahwa gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

2.2.5 Selling/Coaching

Thoha berpendapat (2001;70) Selling/Coaching adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan Selling/coaching yang memberikan perilaku pengarahan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.

Gaya ini merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti Gaya ini dirujuk sebagai konsultatif karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan. Namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pimpinan melibatkan pengikut dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

2.2.6 Partisipating

Menurut Gary dkk (2000;102) partisipating adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan.

Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipatif mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Gaya ini disebut partisipatif karena pemimpin atau pengikut selain tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok,

dimana mereka memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi yang dikutinya.

2.2.7 Delegating

Menurut Gary (2000;110) delegating adalah tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan gaya delegatif yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada pengikut-pengikut yang sudah matang. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung.

Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah. Kondisi dapat terjadi karena dalam kelompok tidak terjadi komunikasi di antara bawahan, mereka bekerja atau menghadapi pekerjaannya masing-masing tanpa banyak mendapatkan pengarahan dan petunjuk dalam menjalankan tugas yang diembannya, padahal banyak aspek dari tugas-tugas tertentu yang kadang-kadang baru dapat dilakukan oleh seorang bawahan secara efektif dan maksimal apabila

terlebih dahulu mendapat pengarahan dari pimpinannya karena mereka mungkin kurang memahami atau belum mendapat kejelasan tentang tugas yang akan dilakukannya.

Pada sejumlah riset tentang model kepemimpinan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berbeda – beda tergantung pada situasi lingkungan. Dalam kenyataan dilapangan menunjukkan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk berbagai situasi. Kunci keberhasilan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk menilai taraf kematangan yang dimiliki para pengikutnya. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Menurut Veithzal, Bachtiar, dan Amar (2013:159) menyatakan teori kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan kontingensi, artinya gaya kepemimpinan yang paling efektif yaitu dilaksanakan secara berbeda – beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan bergerak melalui empat tahap, semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan “kematangan” bawahan. Para pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan situasi.

Pada fase ke-1, pimpinan menggunakan gaya yang sangat berorientasi pada tugas merupakan pilihan yang paling tepat, karena karyawan baru masuk menjadi pegawai dan perlu bimbingan dan pengarahan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan.

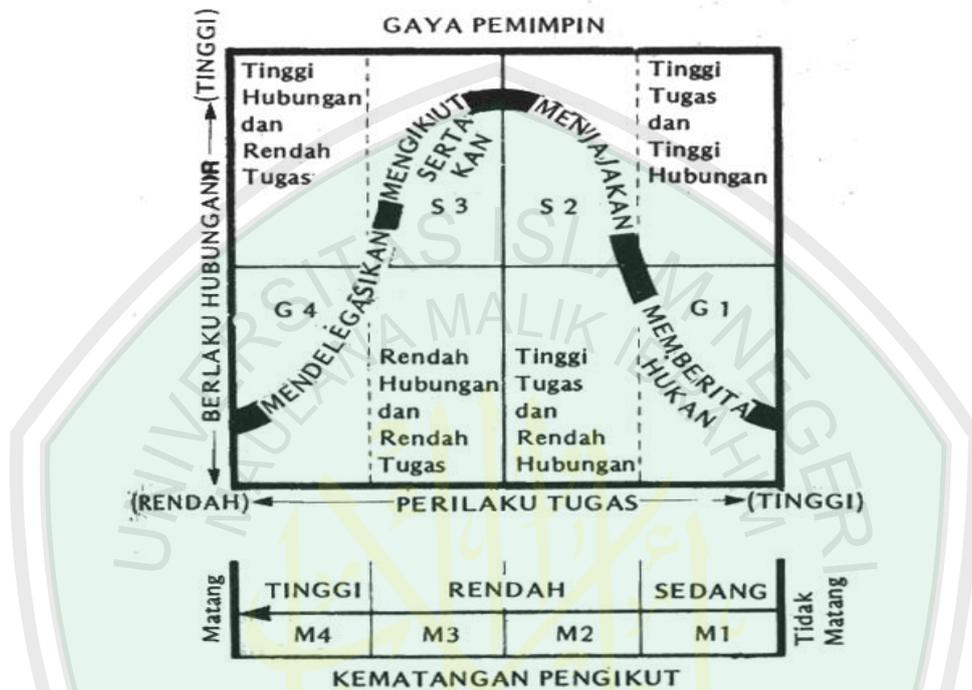
Bawahan harus diberi intruksi mengenai tugasnya dan diperkenalkan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku didalam organisasi tersebut.

Fase ke-2 dapat dilakukan apabila bawahan mulai mempelajari tugasnya, sementara pimpinan tetap berorientasi pada tugas, karena bawahan belum mau atau mampu menerima tanggung jawab sepenuhnya. Akan tetapi kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan semakin insentifnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, sehingga pimpinan berusaha mendorong usahan dari bawahan. Dengan demikian melalui komunikasi dua arah dan penjelasan – penjelasan yang terarah tentang hal – hal yang perlu dilakukan. Pimpinan masih harus mengusahakan dukungan secara psikologis agar para karyawan secara suka rela mau melaksanakan tugas sesuai harapan pimpinan.

Fase ke-3 kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat dan merka secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu lagi memberi pengarahan yang terlalu ketat sehingga membuat karyawan tersinggung. Sebaiknya pimpinan terus mendukung dan memperhatikan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan.

Pada fase ke-4 bawahan sudah tidak memerlukan atau mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan, mereka sudah mampu berinisiatif dan berani mengambil keputusan. Pada fase ini pimpinan dapat mendelegasikan pengambilan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada karyawan yang dipimpinya. Pimpinan menunjukkan perilaku

hubungan rendah dan perilaku tugas rendah. Berikut ini tampilan dalam bentuk gambar teori kepemimpinan situasional.



Sedangkan Veithzal, Bachtiar, dan Amar (2013:27) berpendapat *Imamah* atau kepemimpinan islam adalah konsep yang tercantum dalam Al-qur'an dan As-sunah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara – cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik didunia dan akhirat sebagai tujuannya. Kepemimpinan islam sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang islami. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah dimuka bumi, firman Allah Swt. Dalam Q.S Al-Baqarah, 2:30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣١﴾

“Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi. “mereka berkata”. “mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman “sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai *Abdullah* (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah sabda Rasulullah *“setiap kamu adalah pemimpin dan tiap – tiap pemimpin diminta pertanggung jawabannya (responsibility-nya)”*. Manusia yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi manusia dengan kemampuan konseptual atau potensi (fitrah), simak firman Allah Swt. Dalam surah Al-Baqarah 2:31:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣٢﴾

“dan dia mengajarkan kepada Adam nama – nama (benda – benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: “sebutkanlah kepada-Ku nama benda – benda itu jika kamu memang benar oaraang – orang yang benar!”

Serta hendak bebas untuk menggunakan dan memaksimalkan potenso yang dimilikinya.

Menurut Rahim, Dkk (dalam Veithzal, Bachtiar, Amar 2013:29) jika kita memerhatikan teori – teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir – pemikir dari dunia Barat, maka kita akan hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, dan mengordinasi baik secara horizontal semata. Konsep islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep iteraksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, mengordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan motivasi, pengawasan, dan lain – lain.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

2.2.8 Aplikasi Gaya Kemimpinan Situasional

Menurut Blanchard (1995:185) Faktor kunci penerapan kepemimpinan situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut dan selanjutnya menerapkan perilaku. Dalam kepemimpinan situasional implisit adanya ide

bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan.

Kepemimpinan situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Demikian juga halnya, konsep ini menyatakan bahwa meningkatnya kematangan orang-orang yang sebelumnya kurang matang seyogyanya diganjar dengan penguatan positif (*positive reinforcement*) dan dukungan sosioemosional (perilaku hubungan). Pada saat pengikut mencapai level kematangan yang tinggi, pemimpin hendaknya tidak hanya menanggapi dengan terus menurunkan kadar kontrol terhadap aktivitas mereka tetapi juga menurunkan kadar perilaku hubungan.

Menurut pendapat Hersey (1994:180) Terhadap orang-orang yang sangat matang, kebutuhan akan dukungan sosioemosional tidak lagi penting apabila dibandingkan dengan kebutuhan akan otonomi. Pada tahap ini salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya mereka terhadap orang-orang yang sangat matang adalah dengan memberikan kesempatan lebih besar bagi mereka untuk bekerja sendiri. Hal itu tidak berarti kurangnya rasa percaya dan hubungan timbal balik antara pemimpin dengan pengikut, nyatanya hal itu bahkan menunjukkan rasa percaya yang lebih besar, hanya saja pemimpin tidak lagi perlu menunjukkan perilaku suportif untuk membuktikan rasa percayanya terhadap para pengikut yang telah matang.

2.2.9 Kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan

Menurut pernyataan Riva'I (2013:255) konsep pemimpin sudah berubah. Pemimpin bukan lagi seseorang yang memvisualisasikan proyek, merencanakan, atau mengelola proyek, tetapi lebih berhubungan dengan *coaching* dan memimpin kelompok. *Coaching* merupakan perkembangan yang mutakhir sekaligus juga harus diakui sudah menjadi kuno. Dalam dunia yang cepat ini, sebuah konsep yang sudah beberapa tahun berlaku memerlukan perubahan.

Amar (2013:265) berpendapat kepemimpinan dipandang sebagai *amanah*. Seorang pemimpin bangsa hakikatnya ia mengemban *amanah* Allah sekaligus amanah masyarakat. *Amanah* itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. Karenanya, kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Oleh karena itu Islam memandang tugas kepemimpinan dalam dua tugas utama, yaitu menegakkan agama dan mengurus urusan dunia. Sebagaimana tercermin dalam dalam doa yang selalu dimunajatkan oleh setian muslim. "*Rabbanaa atinaa fid-dunyaa hasanah, wafil-akhiroti hasanah*" (yaa tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan diakhirat) (Riva'I 2013:255).

Seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menegakkan agar syariat Allah Swt dapat dilaksanakan oleh segenap kaum muslim. Seorang pemimpin tidak boleh menyerahkan urusan agama kaum

muslim kepada pribadi masing – masing. Dalam tugasnya mengatur urusan dunia, pemimpin bangsa bertanggung jawab untuk mendaya gunakan sumber daya yang dimiliki oleh negara, baik berupa alam, manusia, dana maupun teknologi untuk sebesar – besarnya menciptakan keadilan, keamanan, kedamaian, kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat luas.

Pemimpin juga bertanggung jawab untuk memberikan perlindungan bagi orang-orang yang lemah agar mereka tetap dapat menikmati kehidupan sebagai seorang manusia secara wajar. Pimpinan tidak boleh membiarkan yang kuat memonopoli aset – aset negara dan yang lemah tertindas. Pemimpin juga tidak boleh berkhianat, dengan meksplorasi sumber – sumber daya hanya untuk kepentingan pribadi, kerluarga maupun kelompok.

2.2.10 Gaya kepemimpinan situasional dan hasil kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hanl ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan factor potensi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai pada teori situasional. Dari beberapa gaya yang ditawarkan para ahlidiatas, maka gaya kepemimpinan situasionallah yang paling baru dan sering

digunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang cocok untuk diterapkan saat ini.

Menurut Hersey (1995:207) bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu, tetapi berkemauan, gaya kepemimpinan yang seperti ini masih dalam pengarahannya, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communication*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerja.

Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawab. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh karyawan. Sedangkan gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada karyawan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahannya, karena dianggap karyawan atau bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan, dan dimana mereka harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

2.2.11 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi bisa pula hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:34) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993:135) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- 1) Berorientasi pada prestasi,
- 2) Memiliki percaya diri,
- 3) Berpengendalian diri,
- 4) Kompetensi.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap pihak perusahaan. Seperti dalam firman Allah QS. An-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barang siapa yang mengerjakan amal sholeh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang lebih baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”(QS. An-Nahl: 97)

Allah SWT sangat menyenangi kaum muslimin yang bekerja keras, bahkan Rasulullah SAW. mendoakan semoga ada keberkahan untuknya. Dalam hal ini terdapat hadits yang diriwayatkan oleh imam Ad Dailami bahwa Rasulullah Saw bersabda: “Sesungguhnya, Allah Ta’ala senang melihat hamba-Nya bersusah payah dalam mencari rizki yang halal”. Dalam hadits lain yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi bahwa Rasulullah Saw pernah bersabda: “Ya Allah! Berikanlah keberkahan kepada ummatku pada

usaha yang dilakukanya pada pagi hari”. Luar biasa bukan! Bahkan, terdapat kisah dimana Rasulullah SAW pernah mencium tangan sahabatnya yang bernama Sa’ad bin Mu’adz yang berprofesi sebagai tukang kusen, tatkala melihat tanganya menebal penuh kapalan disebabkan kerja kerasnya. Sambil mencium tanganya Muadz, Beliau Rasulullah SAW bersabda: “(ini adalah) dua tangan yang dicintai Allah Ta’ala”.

Dari keterangan Hadits dan Al-Quran dijelaskan bahwa setiap Muslim baik laki-laki maupun perempuan harus menjadi seorang pekerja yang profesional. Dengan demikian, ia melaksanakan salah satu perintah Allah untuk berbuat ihsan dan juga mensyukuri karunia Allah berupa kekuatan akal dan fisiknya yang diberikan sebagai bekal dalam bekerja.

Dalam Supriyanto dan Masyhuri (2010:133) Yusanto *et. al* (200:160) 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 setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya.

Menurut Riva’i (2013 : 225) 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 فَأَفْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : “...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.” (QS. Al-Mujaadilah:11)

- 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 bertanggung jawab 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 pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akherat kelak.

2.2.12 Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Menurut Mulyadi (2001) tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil seperti yang diinginkan. Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan sendiri (intern) atau pihak luar (ekstern). Sistem pengukuran kinerja mempunyai peranan penting

dalam fungsi-fungsi manajemen organisasi, seperti pengendalian manajemen, manajemen aktivitas, dan sistem motivasi.

Menurut Sihotang (2007:56), ada beberapa macam tujuan penilaian prestasi kerja untuk berbagai kepentingan yaitu :

- 1) Mengidentifikasi para karyawan yang potensial untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan
- 2) Menetapkan dan memilih karyawan yang akan dimutasikan pada jabatan baru
- 3) Untuk keperluan kenaikan gaji dan upah karyawan yang bersangkutan
- 4) Menetapkan kebijakan baru dalam rangka reorganisasi
- 5) Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Manguprawira (dalam Meldona 2009:68) sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- 2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan

pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan penyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan balik pada SDM

Kinerja baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

2.2.13 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:66) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

McClelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2000), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kemudian ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.2.14 Pengukuran kinerja

Menurut Wirawan (2009:69), setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

- 2) Kualitatif

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.

- 3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan wantu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan dinyatakan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5) Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melakukan pekerjaan.

6) Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7) Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8) Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar yang sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9) Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

Menurut Dharman (2001:154) menyatakan bahwa seluruh pengukuran kinerja seorang karyawan selalu memperhatikan dan mempertimbangkan masalah kuantitas pekerjaan, kualitas dan ketepatan waktu.

1) Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar dari kerja yang ditetapkan.

2) Kualitas

Ketelitian, ketrampilan dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan.

3) Ketepatan waktu

Kemampuan seseorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan jangka waktu tertentu.

2.2.15 Metode penilaian kinerja

Menurut Riva'i (2006:324) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu:

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai

dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka.umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
- b) Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian
- d) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

2.3 Model Konsep

Gambar 2.2

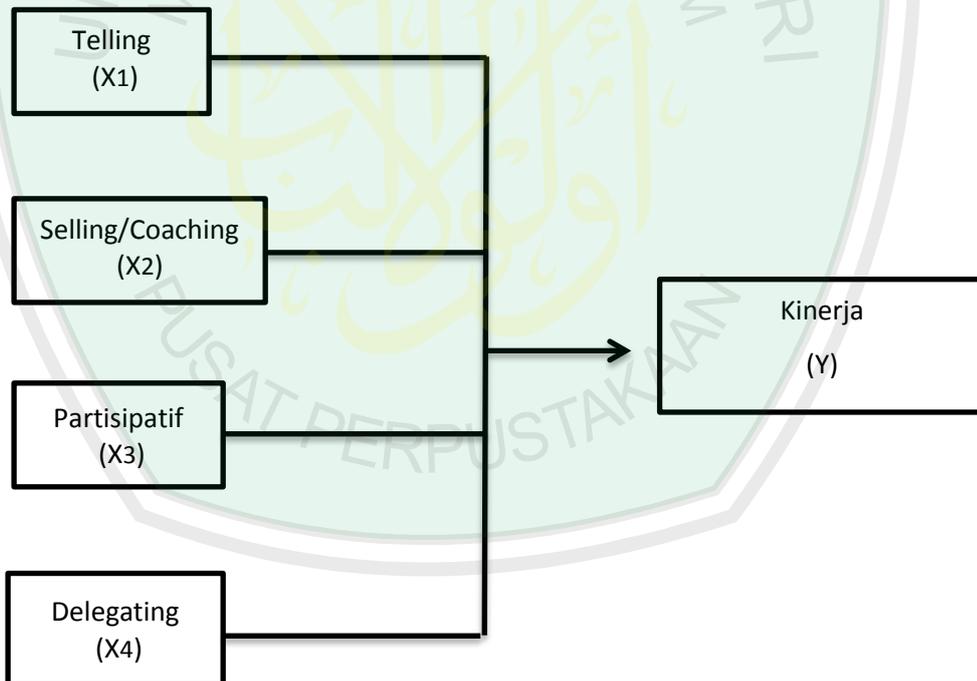
Model Konsep



2.4 Model hipotesis

Gambar 2.3

Model Hipotesis



2.2.18 Hipotesis

Berdasarkan pada model hipotesis diatas, maka dapat diambil hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga variabel gaya kepemimpinan situasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Istana Cipta Sembada.
2. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Istana Cipta Sembada.
3. Diduga variabel Telling (X1) berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Karyawan PT. Istana Cipta Sebada