

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

“Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok”. (Syafi’ie, 2009 : 1)

Miftah Thoha (2013 : 9) Mengemukakan bahwa, “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok” .

“Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain agar berpihak sesuai dengan yang diinginkan pimpinan tanpa ada rasa terpaksa dari si pengikut untuk mencapai tujuan tertentu, dimana tujuan itu tidak terbatas pada pencapaiannya tujuan suatu organisasi tetapi masuk di dalamnya tujuan individu yang bersangkutan”. Setyowati (2013 ; 128)

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan memberikan pengaruh dan motivasi kepada bawahannya agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepemimpinan menurut P. Pigros (dalam Inu Kencana, 2014 : 133), yaitu : suatu proses atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pasti mempunyai acuan dasar berupa teknik, cara atau strategi yang dilakukan oleh pemimpin tersebut dalam mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin harus mempunyai berbagai teknik dalam kepemimpinan agar dapat mempengaruhi para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara atau strategi untuk mempengaruhi, memberi arahan, memberi contoh, dan menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan perintah/tugas sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpinnya tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri, sikap, gerakan, tingkah laku, kekuatan, kesanggupan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi bawahannya”. (Sedarmayanti, 2017 : 131).

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar menurut Sedarmayanti (2017 : 132) yaitu :

- a. Mementingkan pelaksanaan tugas
- b. Mementingkan hubungan kerjasama
- c. Mementingkan hasil yang dicapai.

Adapula empat gaya dasar kepemimpinan dengan “pola manajerial” menurut Sedarmayanti (2017 : 132), yaitu :

- a. Gaya manajemen tugas, pemimpin memperlihatkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia.
- b. Gaya manajemen *country club*, pemimpin memperlihatkan perhatian tinggi terhadap manusia tetapi perhatian rendah terhadap produksi.
- c. Gaya manajemen miskin, pemimpin tidak perlu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia.
- d. Gaya manajemen tim, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun manusia.

### 2.1.3 Tipe-Tipe Pemimpin

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh tipe-tipe yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Menurut Setyowati (2013 : 106) ada beberapa tipe-tipe pemimpin, diantaranya sebagai berikut :

1. Tipe pemimpin yang Otokratis, Ciri-ciri nya adalah :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
  - b. Menganggap bawahan sebagai alat semata
  - c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
  - d. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.
2. Tipe pemimpin Militeristik. Ciri-cirinya adalah :
  - a. Dalam menggerakkan bawahan lebih banyak menggunakan sistem perintah
  - b. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
  - c. Sukar menerima kritikan dari bawahannya
3. Tipe pemimpin Paternalistik. Ciri-cirinya adalah :
  - a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
  - b. Bersikap terlalu melindungi
  - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya
  - d. Sering bersifat yang maha tahu.
4. Tipe pemimpin Karismatik. Ciri-cirinya adalah :
  - a. Pemimpin yang mempunyai daya tarik yang sangat besar
  - b. Bawahan sulit mengatakan apa yang sebenarnya membuat pemimpin menarik
  - c. Pemimpin yang banyak pengikutnya
5. Tipe pemimpin Demokratis. Ciri-cirinya adalah :
  - a. Memberikan kebebasan berpendapat kepada bawahannya
  - b. Memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kesalahan dan diperbaiki agar kesalahan tersebut tidak dilakukan lagi
  - c. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
  - d. Selalu mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan
  - e. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

#### 2.1.4 Fungsi Kepemimpinan

Suatu orientasi atau identifikasi dapat dibahas dengan pendekatan perilaku. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar berjalan dengan efektif, seseorang dalam kelompok harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemrcahan masalah. Yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau social. Yaitu menyangkut segala sesuatu yang dapat membantu kelompok agar berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, pencegahan perbedaan dan sebagainya.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam suatu sosial kelompok/organisasi (Sedarmayanti 2017 : 130). Dalam pelaksanaannya Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu :

- a. Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan/aktivitas pemimpin
- b. Dimensi berkenaan dengan tingkat dukungan/keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

Sedangkan fungsi pokok kepemimpinan ada lima diantaranya sebagai berikut :

- a. Fungsi Instruksi
- b. Fungsi Konsultasi
- c. Fungsi Partisipasi
- d. Fungsi Delegasi
- e. Fungsi Pengendalian

### 2.1.5 Teknik Kepemimpinan

Teknik kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga diharapkan dapat

diarahkan kearah pencapaian tujuan organisasi. Menurut syafi'ie (2013 : 41-46)

teknik kepemimpinan ada lima, yaitu :

1. Teknik Persuasif
2. Teknik Komunikatif
3. Teknik Fasilitas
4. Teknik Motivasi
5. Teknik Keteladanan

Berikut merupakan penjelasan dari teknik-teknik dalam kepemimpinan, antara lain :

#### 1. Teknik Persuasif

Teknik persuasif dalam kepemimpinan adalah strategi pemimpin dalam membujuk bawahannya untuk bekerja lebih rajin dengan memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menggunakan strategi pemanjaan, sehingga bawahannya akan melaksanakan pekerjaan karena beranggapan bahwa pemimpinnya baik hati. Dan juga pemimpin menanamkan kesadaran bahwa pekerjaan merupakan tanggungjawabnya yang harus diselesaikan.

#### 2. Teknik Komunikatif

Teknik komunikatif dalam kepemimpinan adalah strategi pemimpin dalam memiliki komunikasi yang baik dengan para pegawainya baik itu dalam menyampaikan suatu informasi ataupun dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat diterima oleh bawahannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpinnya tersebut. Bawahan juga diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan melakukan komunikasi secara dua arah.

### 3. Teknik Fasilitas

Teknik Fasilitas dalam kepemimpinan adalah strategi pemimpin dalam memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh bawahannya guna menunjang pekerjaan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya. Teknik fasilitas ini bertujuan agar bawahannya merasa bersyukur atas fasilitas yang dimilikinya.

### 4. Teknik Motivasi

Teknik motivasi kepemimpinan adalah strategi pemimpin dalam menumbuhkan rasa memiliki atas pekerjaan dan organisasi pada diri pegawai. Bisa juga dengan memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahannya yang memiliki kinerja yang baik, misalnya dengan :

- a. Memenuhi kebutuhan fisik, seperti sandang, pangan dan papan
- b. Memberikan rasa aman
- c. Memberikan rasa nyaman
- d. Memberikan penghormatan atas pendapatnya
- e. Memberikan penghargaan atas kemampuan yang berprestasi
- f. Memberikan dorongan untuk berpartisipasi dan ikut andil

### 5. Teknik Keteladanan

Teknik keteladanan dalam kepemimpinan adalah strategi pemimpin dalam memberikan contoh-contoh dan menanamkan sikap disiplin kepada pegawai serta selalu berpartisipasi di setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di Indonesia dikenal

dengan istilah paternalistik, dimana seorang tokoh senantiasa dijadikan panutan, oleh karena itu pemimpin sebagai tokoh tersebut hendaknya memberikan contoh dan teladan yang baik untuk para bawahannya.

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari terjemahan dari kata *performance*, yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang lebih luas dari sekedar hasil kerja, yaitu bagaimana proses suatu kerja berlangsung. Kinerja berkaitan tentang melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins, (dalam Bintaro dan Daryanto, 2017 : 105) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Sinambela, dkk (dalam Bintaro dan Daryanto 2017 : 105). kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Definisi kinerja menurut Gibson, dkk (dalam Wibowo 2014 : 2) adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2012 : 9)

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”, menurut Rivai dan Basri, (dalam Bintaro dan Daryanto 2017 : 106).

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja bukan hanya merupakan hasil kerja saja melainkan proses yang dilakukan selama pekerjaan tersebut berlangsung, yaitu mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, yang kemudian hasil kerja tersebut dibandingkan dengan suatu standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan disetujui oleh bersama.

### **2.2.2 Penilaian atau Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja bekerja selama periode waktu tertentu. Menurut Bascall (dalam Wibowo, 2014 : 187).

Penilaian kinerja menurut Wether dan Davis (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017 : 127), adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya.

Menurut pandangan Williams (dalam Wibowo, 2014 : 188), penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan professional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian seseorang tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan Newstrom dan Davis (dalam Wibowo, 2014 : 225) memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Selanjutnya menurut Wibowo (2014 : 226) menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini

kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

### 2.2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dari diadakannya suatu penilaian kinerja, menurut Sedarmayanti (2010 : 262), yaitu

1. Meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi
2. Memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Secara spesifik kegunaan sistem penilaian kinerja :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk :
  - a. Mempromosikan pekerjaan yang berprestasi
  - b. “Menindak” pekerjaan yang kurang/tidak berprestasi
  - c. Melatih pegawai
  - d. Memberi/menunda kenaikan imbalan/balas jasa
  - e. Berfungsi sebagai masukan pokok dalam menerapkan sistem penghargaan dan pemberian hukuman.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes/menguji keabsahan suatu alat tes. Caranya, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa skor tes dapat meramalkan kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara benar, atau jika ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, maka penilaian kinerja tidak dapat dipergunakan secara sah untuk tujuan apapun.
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karier
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan

5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

Manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2010 : 264) diantaranya sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja  
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil  
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
4. Penyesuaian kompensasi  
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya
5. Keputusan promosi dan demosi  
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan  
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi  
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

#### **2.2.4 Dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut Bernadin (dalam Sudarmanto, 2015 : 12), ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud dan tujuan
2. Kuantitas, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
4. Efektifitas biaya, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi
5. Perlu pengawasan, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan
6. Hubungan antar personal, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

#### **2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui factor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya.

Menurut Bintaro dan Daryanto (2017 : 109) terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

1. Fasilitas Kantor  
Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan apabila oeganisasi tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja akan menurunkan kinerja pegawai
2. Lingkungan Kerja  
Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperature udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja pegawai

### 3. Prioritas Kerja

Biarkan pegawai menyelesaikan pekerjaan satu persatu dengan *timeline* yang sudah ditentukan, apabila ingin menambah pekerjaan yang lebih penting, maka *deadline* pekerjaan sebelumnya harus digeserkan, sehingga pegawai tenang dan tidak didesak oleh waktu

### 4. *Supportive Boss*

Pemimpin harus memberikan dukungan kepada para pegawai untuk mengemukakan ide-ide yang mereka miliki. Pegawai harus dilibatkan dalam setiap kegiatan dalam organisasi.

### 5. Bonus

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan baik apabila pekerjaannya dihargai oleh organisasi. Penghargaan itu bisa berupa pujian bahkan berupa bonus.

Adapun faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai menurut Gibson (dalam Wibowo 2014 : 16), yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor Individu : kemampuan keterampilan, latar belakang, keluarga pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang
- b. Faktor Psikologi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Tidak semua pegawai memiliki kinerja yang baik, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yang apabila dikelompokkan bisa berasal dari faktor individu itu sendiri maupun faktor organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat kinerja pegawai tersebut, sehingga pemimpin mampu meminimalisir hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan pegawainya.

