

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Pada penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Katingan Timber Celebes Bagian Produksi yang dilakukan oleh Amaliah (2012), mempunyai kesimpulan yaitu dari hasil uji parsial (uji t) dari 3 indikator gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan laissez faire, semuanya mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kesimpulan yang lain menunjukkan bahwa kontribusi variabel variabel bebas (gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *Laissez-Faire*) adalah sebesar 60,2% terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan) dan sisanya sebesar 39,8% dipengaruhi variabel bebas yang lain.

Pada penelitian yang lain dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni oleh Siti Mujiatun (2011), mempunyai kesimpulan yaitu faktor gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 26,8% dalam membentuk kondisi kinerja karyawan dan sisanya sebesar 73,2% ditentukan oleh faktor lain tersebut. Gaya kepemimpinan pada Yayasan Pendidikan Sinar Husni cenderung kepada gaya kepemimpinan demokratik dan kharismatik. Sedangkan gaya kepemimpinan Otokrasi/Otoriter, Paternalistic, dan *Laissez-Faire* tidak berpengaruh Kinerja Karyawan (Y).

Pada penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Prajurit TNI-AL yang Bertugas di Kapal Perang RI (KRI) Jenis Patroli Cepat (PC) Armada RI Kawasan Barat (40415) yang dilakukan Hengki Tumulona Hutagaol (2010), mempunyai kesimpulan secara parsial, gaya kepemimpinan otokratis dan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja prajurit TNI AL yang bertugas di Kapal Perang RI (KRI) Satuan Patroli Cepat Armada RI Kawasan Barat. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja prajurit TNI AL.

Penelitian lain dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada PT. Bank Jatim Cabang Malang) oleh Angga Putra Samudra (2013), mempunyai kesimpulan secara individu (parsial) variabel bebas (Kompensasi finansial langsung (X_1) dan Kompensasi finansial tidak langsung (X_2) terhadap Kinerja dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung dan variabel Kompensasi finansial langsung mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja.

Untuk dapat memberikan kemudahan dalam menyimpulkan hasil penelitian terdahulu, dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti dan Tahun Penelitian	Lokasi	Variabel
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Katingan Timber Celebes Bagian Produksi	Amaliah (2011)	PT. Katingan Timber Celebes Bagian Produksi	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y)
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni	Siti Mujiatun (2011)	Yayasan Pendidikan Sinar Husni	Otokrasi/Otoriter (X_1), Paternalistic (X_2), <i>Leiszez-Faire</i> (X_3), Demokratik (X_4), Kharismatik (X_5), dan Kinerja Karyawan (Y)
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Prajurit TNI-AL yang Bertugas di Kapal Perang RI (KRI) Jenis Patroli Cepat (PC) Armada RI Kawasan Barat (40415)	Hengki Tumulona Hutagaol (2010)	Komando Armada RI Kawasan Barat	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X_3), dan Motivasi Kerja (Y)
4.	Pengaruh Kompensasi	Angga Putra Samudra (2013)	PT. Bank Jatim Cabang Malang	Kompensasi Finansial Langsung (X_1), Kompensasi

Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada PT. Bank Jatim Cabang Malang)			Finansial Tidak Langsung (X ₂), dan Kinerja (Y)
----------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------

Sumber: Data diolah, 2014

B. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada berbagai pendapat tentang definisi kepemimpinan. Menurut Stoner (1996:234), kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan menurut Terry (2000:13), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan.

Selain itu kepemimpinan bisa dikatakan sebagai proses sekaligus atribut. Sebagai sebuah proses yang berfokus pada apa yang dilakukan seorang pemimpin, kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk tujuan-tujuan organisasi dan memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai atribut, kepemimpinan adalah sekelompok karakteristik yang dimiliki oleh individu yang dipandang sebagai pemimpin (Griffin, 2004: 68).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan tanpa ada paksaan dari seorang pemimpin.

Tentu seorang pemimpin memiliki tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, yang dapat dipastikan akan berbeda-beda pula dampak atau akibat yang dirasakan oleh karyawannya. Hal tersebut tidaklah begitu penting, tetapi yang penting untuk diperhatikan adalah tipe atau gaya kepemimpinan tersebut harus dapat membawa hasil yang maksimal kepada perusahaan yang dipimpinnya.

2. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Menurut Agus Dharma dalam Timpe (2002:115) mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan, istilah tipe dan gaya kepemimpinan dipandang sebagai sinonim. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otoriter, demokratis dan *Laissez-Faire*, yang semuanya mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan. Adapun tiga macam gaya kepemimpinan (Timpe, 2002:117-152) adalah sebagai berikut:

a. Otoriter

Gaya otoriter adalah gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota perusahaan dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri:

- 1) Semua penentuan keputusan atau kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Kekuasaan atau wewenang pemimpin digunakan untuk mengintimidasi dan menekan karyawan.
- 3) Adanya pengawasan yang ketat, langsung, dan tepat.
- 4) Anggota organisasi atau karyawan tidak diberi kesempatan dalam penyampaian inisiatif, kreativitas, pendapat, saran, kritik, dan lainnya dalam bekerja.
- 5) Pemimpin menyenangi kondisi perusahaan yang stabil dan statis.

Penerapan gaya kepemimpinan otoriter ini cenderung diwujudkan melalui gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hasil, yang secara ekstrim harus sesuai dengan keinginan pemimpin, yang tidak mustahil ke luar dari atau bukan tujuan perusahaan. Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat digunakan jika organisasi sedang menghadapi keadaan darurat, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus ditinggalkan.

b. Demokratis

Pada kepemimpinan demokratis ini, manusia ditempatkan sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan karyawan. Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

- 1) Pemimpin memberikan kesempatan yang luas pada karyawan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing.
- 2) Pemimpin berusaha untuk memanfaatkan kelebihan karyawannya melalui kebebasan menyampaikan gagasan, ide, pendapat, kreativitas, inovasi, saran, kritik dan lainnya.
- 3) Pemimpin mau mempertimbangkan kepentingan, kemampuan dan aspirasi dari karyawannya.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

c. *Laissez-Faire* atau *Free-Rein*

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi atau karyawan mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- 1) Sedikitnya kontak antara pemimpin dengan karyawan.

- 2) Pemberian kebebasan sepenuhnya kepada karyawan untuk bertindak tanpa adanya pengarahan dan kontrol.
- 3) Kepemimpinan dijalankan tanpa memimpin atau tanpa berbuat sesuatu dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku karyawannya.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

Pada berbagai berbagai kondisi, pemimpin dituntut untuk mampu memecahkan setiap masalah dan mampu mengambil keputusan dengan tepat dan efektif. Nawawi (2003:124) menjelaskan perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Mengatakan, yaitu perilaku pemimpin memastikan masalah, menyelidiki, mengkaji dan menerjemahkan faktanya, mempertimbangkan pemecahan alternatif kemudian memilih satu pemecahan. Setelah itu bawahan diberitahu dengan tepat apa yang mereka harus kerjakan. Pemimpin dapat atau tidak memepertimbangkan apa yang dirasakan atau dipercaya oleh bawahan. Paksaan dapat atau tidak digunakan.
- b. Menghimbau, yaitu perilaku pemimpin membuat keputusan lepas dari kelompok. Tetapi manajer mencoba menghimbau anggota kelompok untuk menerima keputusannya dan tidak hanya mengumumkannya saja. Hal ini dilakukan dengan menjelaskan bagaimana keputusan itu akan bermafaat bagi kepentingan bisnis dan kelompok.
- c. Konsultasi, yaitu pada awalnya anggota kelompok diberitahu masalah serta informasi latar belakangnya. Pemimpin meminta gagasan dari anggota untuk memecahkan masalah, setelah mempertimbangkan semua pemecahan alternatif, pemimpin memilih yang paling memberikan harapan.
- d. Bergabung, yaitu perilaku yang pemimpin telah menyetujui untuk melaksanakan keputusan apa saja yang diputuskan oleh kelompok. Pemimpin terlibat dalam pembicaraan sama dengan anggota biasa lainnya. Tetapi pemimpin memberitahu kelompok mengenai pembatasan yang diberikan oleh atasannya.
- e. Memberi, yaitu perilaku pemimpin yang menegaskan masalah serta pembatasan di dalam mana pemecahan harus dicari. Kemudian masalah diserahkan seluruhnya pada kelompok untuk menemukan pemecahan yang memuaskan mereka. Pemimpin mendukung keputusan, asalkan masih berada di dalam pembatasan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan bisa diketahui salah satunya dengan cara pengambilan keputusan yang dilakukan, kedekatan hubungan antara pemimpin dengan pekerja baik saat bekerja dalam perusahaan maupun di luar itu. Metode pengawasan kerja yang dilakukan oleh pemimpin, apakah mengacu pada imbalan ataukah hukuman juga dapat menjadi salah satu ciri gaya kepemimpinannya dalam mengorganisasikan kinerja pekerja.

Berdasarkan gaya kepemimpinan tersebut, maka peneliti mengkompilasikan sejumlah gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini ciri-ciri dari gaya kepemimpinan dikomplikasikan untuk mempermudah pengelompokan gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan yang akan diteliti adalah otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*.

C. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam pengertian Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian dari kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Menurut Mangkunegara (2011: 67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Nawawi (2006: 66) kinerja bukan merupakan sifat atau karakteristik individu, tetapi kemampuan kerja yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Darmawan (2013:177) menyebutkan

bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas harus dipantau secara terus menerus perkembangannya, pemantauan akan memberikan informasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan harapan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan kinerja adalah proses atau cara kerja dan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, yang secara kualitas dan kuantitas akan dipantau terus untuk mencapai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011: 67) menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*):

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

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

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seroang pegawai harus siap mental, ammpu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Timpe dalam Darmawan (2013:192), faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

a. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal (disposional) adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik

disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Hasibuan (2002: 95) menyebutkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi atau dapat dinilai dari beberapa faktor-faktor, yaitu:

a. Kesetiaan

Kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan.

c. Kreativitas

Karyawan mampu mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih baik.

d. Kerja sama

Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuar, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi bawahan untuk bekerja secara efektif.

f. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, hingga membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

g. Tanggung jawab

kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya..

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bila seorang karyawan memiliki kinerja yang baik, hal tersebut dapat dianggap faktor internal yang memiliki pengaruh lebih besar daripada faktor eksternal. Karena sebaik-baik apapun

perilaku rekan kerja maupun fasilitas kerja, bila seseorang tidak mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi maka kinerja orang tersebut akan jelek.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan berkinerja yang sama atau lebih baik dimasa mendatang. Suatu karyawan dapat menilai seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar dari rekan kerja, tetapi penilaian kinerja lebih mengacu pada suatu sistem yang formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Menurut Randall (1999: 3) istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian.

Penilaian kinerja menurut Nawawi (2006: 73) adalah kegiatan mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan untuk menetapkan sukses atau gagalnya seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidang kerjanya masing-masing. Kesimpulan yang didapat oleh Mangkunegara (2005: 69) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Dernandin dan Russel dalam Darmawan (2013:192) ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- d. *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- e. *Need for supervision*, kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan bekerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan Mangkunegara dalam Darmawan (2013: 193) penilaian kinerja meliputi:

- a. Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
- b. Kuantitas kerja: output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output tetapi juga seberapa cepat dapat menyelesaikan kerja ekstra.
- c. Keandalan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan.
- d. Sikap: sikap terhadap organisasi karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Bagi seorang pemimpin, penilaian kinerja dapat menjadi pekerjaan yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan telah tercapai, yang kemudian dapat digunakan untuk memberi masukan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan kinerja perusahaan. Pada akhirnya penilaian kinerja bukan untuk mencari kesalahan atau kelemahan karyawan, tetapi lebih untuk mencari peluang untuk mengembangkan potensi karyawan di masa yang akan datang.

4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Darmawan (2013: 179), secara umum manfaat dari penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai masukan bagi para pimpinan untuk membantu dan mengarahkan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di masa depan.
- b. Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti:
 - 1) Menyelaraskan upah atau gaji atau insentif para karyawan yang berperstasi dalam bekerja.
 - 2) Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah, dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan yang dinilai.
 - 3) Membantu perbaikan kegiatan pelatihan berupa penyusunan kurikulumnya atau memilih karyawan yang disertakan dalam kegiatan pelatihan.
 - 4) Memberikan informasi bagi karyawan untuk menyusun perencanaan karier.

Sedangkan menurut Martoyo (2007: 86). Terdapat sepuluh manfaat dari penilaian prestasi yaitu:

- a. Perbaikan presetasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latih dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latih. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir yang harus dititi.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain kerja. Penilaian prestasi kerjamembantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan untuk dapat berproduksi secara maksimal. Hal tersebut dapat diperoleh melalui pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada. Untuk mewujudkan hal tersebut tentu bukanlah sesuatu yang mudah karena berbagai faktor yang mempengaruhi, baik faktor eksternal maupun faktor internal.

Dengan kinerja yang tinggi artinya setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan adalah juga untuk kepentingan mereka, maka tujuan perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan.

Tujuan perusahaan hanya bisa dicapai jika karyawan bersemangat untuk bekerja, mengerahkan seluruh pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Jika karyawan dapat bekerja dengan produktivitas yang tinggi maka bukan hal yang sulit untuk perusahaan dapat memperoleh hasil yang

baik. Hal ini tentu mengharuskan pimpinan menggunakan kewenangannya untuk menjaga sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil yang maksimal.

Dari uraian diatas dapat diungkapkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kinerja, yaitu hendaknya ada kecenderungan kinerja karyawan akan meningkat seiring diterapkannya gaya kepemimpinan yang tepat oleh pemimpin.

E. Model Konsepsi dan Hipotesis

1. Model Konsepsi

Berdasarkan teori di atas, maka dalam rangka mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi, seorang pemimpin harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai. Untuk itu dapat ditentukan model konsep yang menggambarkan hubungan variabel terikat dengan variabel bebas sebagai berikut:

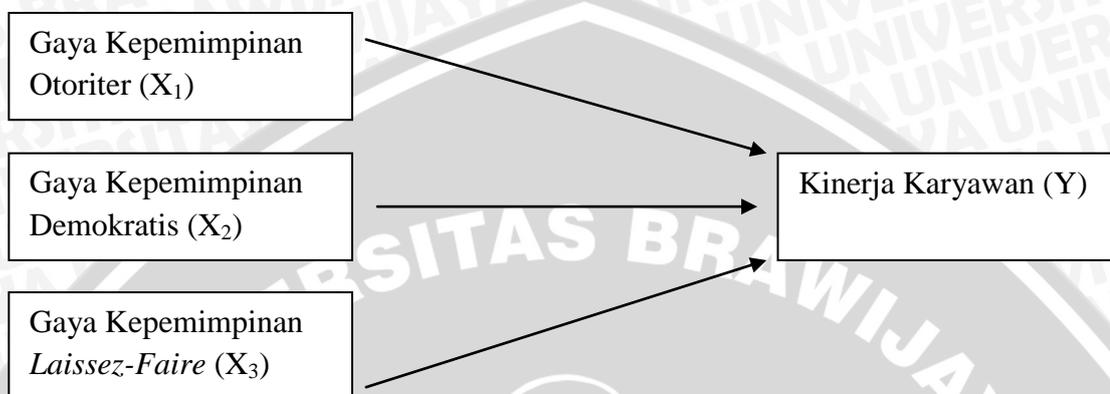
Gambar 1
Model Konsepsi



2. Model Hipotesis

Model hipotesis penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yaitu sebagai berikut:

Gambar 2
Model Hipotesis



Keterangan:

→ : Pengaruh Parsial

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X) yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter (X₁), gaya kepemimpinan demokratis (X₂), dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X₃), sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Berdasarkan model konsepsi dan hipotesis di atas maka rumusan penelitian yang dapat diajukan adalah:

Hipotesis 1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter (X₁) dengan kinerja karyawan (Y) Service Center Panasonic Surabaya.

Hipotesis 2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis (X₂) dengan kinerja karyawan (Y) Service Center Panasonic Surabaya.

Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) Service Center Panasonic Surabaya.

