

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Martalena (2014) penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi kasus PT. Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang)”, tujuan penelitiannya adalah 1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. 2) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah statistik deskriptif membahas tentang variabel gaya kepemimpinan (X1), lingkungan non-fisik (X2), dan produktivitas kerja (Y) secara keseluruhan yang diperoleh berdasarkan jawaban responden melalui kuisioner baik dalam frekuensi jumlah, angka presentase, rata-rata (*mean*) per variabel. Selain itu, statistik kuantitatif dalam penelitian ini dapat diukur dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, koefisien nilai determinasi (R^2), nilai statistik f, dan nilai statistik t. Kemudian hasil dari penelitian tersebut adalah 1) melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001. Pengaruh secara parsial (Uji t) adalah 2.161 dengan taraf signifikansi 0.037. 2) Melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui lingkungan non-fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001. Pengaruh secara parsial (Uji t) 3.343 dengan taraf signifikansi sebesar 0.002.

Arul (2015) penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi yang Diterapkan dalam Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PG. KEBON AGUNG Malang”, tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel tinggi dukungan rendah pengarahan (X1), partisipasi bawahan (X2), dan kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif (X3) secara

simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PG. Kebon Agung Malang serta untuk mengetahui dimensi gaya kepemimpinan partisipasi (tinggi dukungan rendah pengarahan (X1), partisipasi bawahan (X2), dan kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif (X3)), yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PG. Kebon Agung Malang. Jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PG. Kebon Agung Malang yaitu sebesar 330 karyawan, dan sampel dengan rumus Slovin ditetapkan sebesar 77 responden. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang berupa kuisioner dan data sekunder adalah sejarah perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Kemudian hasil penelitian tersebut menunjukkan apabila variabel bebas tinggi dukungan rendah pengarahan (X1), partisipasi bawahan (X2), dan kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif (X3) secara bersama-sama dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat berupa kinerja karyawan (Y) PG. Kebon Agung Malang. Variabel kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif (X3) merupakan variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) PG. Kebon Agung Malang, karena variabel kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif (X3) memiliki nilai koefisien regresi terbesar (0,543) dibandingkan nilai koefisien regresi variabel bebas yang lain.

Andik Catur Setyawan (2009), penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Pabrik Gula Tjoekir Jombang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Direktif (X1), Suportif (X2), Partisipatif (X3) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) secara simultan dan parsial. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah baik secara simultan maupun parsial gaya kepemimpinan Direktif (X1), Suportif (X2), Partisipatif (X3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y). Variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan Direktif (X1) hal ini dilihat dari nilai koefisien regresi (B) tertinggi dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,497. Oleh karena itu

penerapan gaya kepemimpinan ini harus diterapkan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

Andi Mustiandaya Putra (2009), penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Jalur Tujuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suri Tani Pemuka Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan jalur tujuan (direktif, supportif, dan partisipatif) terhadap kinerja karyawan pada PT. Suri Tani Pemuka Sidoarjo. Data yang dianalisa berasal dari 51 responden pegawai organik di PT. Suri Tani Pemuka Sidoarjo. Alat analisis data dengan regresi linear berganda. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan jalur tujuan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai F sebesar 19,103. Secara parsial direktif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sebesar 0,258. Supportif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sebesar 0,288. Partisipatif signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sebesar 0,495. Nilai adjusted R square sebesar 0,521. Direktif, supportif, dan partisipatif, mempunyai hubungan positif atau searah dengan kinerja karyawan. Partisipatif dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian dapat digunakan dalam strategi manajemen sumber daya manusia, sebaiknya perusahaan memperhatikan gaya kepemimpinan jalur tujuan yang diterapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama partisipatif, karena variabel ini dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Abu Bakar Assidiq (2007), penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok Tani Dalam Proses Pengambilan Keputusan Kelompok (Studi Kasus di Kelompok Tani Margo Mulyo Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang)”, tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan ketua kelompok tani, menganalisa proses pengambilan keputusan kelompok tani, dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Metode yang digunakan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif, penentuan informan menggunakan *purposive sampling* dan analisa yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah bahwa betapa pentingnya peran

pemimpin dalam mendinamiskan kelompok tani. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan maka kelompok tani akan lebih hidup. Gaya kepemimpinan demokrasi perlu ditingkatkan implementasinya di semua kelompok tani sehingga dalam upaya pengembangan kelompok tani di Indonesia akan lebih mudah dan upaya meminimalisir krisis kepemimpinan akan teratasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini bersama-sama ingin mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan secara parsial, simultan (bersama-sama) dan variabel independent (bebas) yang paling dominan. Metode analisis yang digunakan juga sama, yakni analisis regresi linear berganda, dengan memperhatikan uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah pada variabel independen yang akan digunakan dalam penelitian selain itu dari segi objek dan subjek pengamatan serta pengambilan sampelnya.

2.2 Tinjauan tentang Jagung Hibrida

Jagung hibrida adalah jagung yang pada proses pembuatannya dengan cara pemuliaan dan penyilangan antara jagung induk jantan dan jagung induk betina sehingga menghasilkan jagung jenis baru yang memiliki sifat keunggulan dari kedua induknya (*breeding*), dengan cara dari hasil seleksi kombinasi (hibridisasi) atau bisa disebut menyerbuki bunga-bunga yang telah dikebiri dengan tepung sari oleh tanaman yang dikehendaki sebagai jantan.

Jagung hibrida dapat di tanam secara terus menerus minimal lima generasi dengan mengalami penyerbukan silang dalam atau penyerbukan sendiri (*self pollination*) tentunya dengan dilakukan melalui isolasi tempat dan waktu dengan pemeliharaan yang intensif. Hasil dari tanaman tersebut yang sudah ditanam minimal lima generasi dinamakan dengan galur murni atau *inbreed line*. Galur murni adalah strain jagung yang betul murni dan telah mengalami persilangan dalam (*self pollination*) paling sedikit lima generasi. Jagung hibrida mempunyai potensi hasil yang tinggi. Potensi hasil tersebut dapat dimaksimalkan apabila selama masa

budidaya kita dapat memberikan lingkungan produksi yang optimal bagi perkembangbiakan tanaman tersebut.

Keunggulan jagung hibrida adalah kapasitas produksinya tinggi sekitar 8-12 ton per hektar. Kekurangannya adalah harga jagung mahal mencapai 20 kali sampai 40 kali lipat jagung konsumsi, jagung tidak bisa diturunkan lagi sebagai benih karena produksi akan turun mencapai 30 %, tidak bisa diproduksi oleh sembarang penangkar karena persyaratan yang berat, menimbulkan ketergantungan bagi petani karena jagung tidak bisa ditanam lagi, jika mencoba berkreasi terhadap benih ini akan berujung ke pengadilan bahkan penjara (Pangaribuan, 2010).

2.3 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola manusia secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2009), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler dalam Sutrisno (2009), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, menurut Sutrisno (2009), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut Sofyandi (2008). Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and

controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2.4 Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Siagian (1995), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancard dan Hersey (dalam Tohardi, 2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Soekanto (2009), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana pemimpin dapat menggerakkan para karyawannya agar senantiasa bersedia mengerahkan kemampuannya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas

menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. (Anoraga, 1992)

Dari pengertian di atas ada tiga hal yang perlu kita cermati yaitu:

1. Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi pegawai. Untuk mempengaruhi pegawai sendiri tidaklah mudah dan tidak boleh sembarangan. Untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki ilmu pengetahuan mengenai kepemimpinan. Karena ilmu kepemimpinan merupakan ilmu yang sangat khusus dan penting dipelajari untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dan benar di dalam suatu organisasi.

2. Keikutsertaan elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.

Dalam menjalankan kepemimpinan di suatu organisasi tidak hanya serta merta menyuruh bawahan saja. Tetapi perlu diikuti elemen penting, elemen penting ini yang membantu dalam menjalankan bagaimana menjadi seorang pemimpin yang benar. Seperti contoh seorang pemimpin harus mengetahui fungsi manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Seorang pemimpin harus paham dalam manajemen suatu organisasi seperti bagaimana seorang pemimpin membuat perencanaan dalam mencapai tujuan organisasi, bagaimana seorang pemimpin mampu mengorganisasikan pembagian tugas setiap pegawai, bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan pegawai agar bekerja lebih efektif dan bagaimana seorang pemimpin mampu mengendalikan pegawai agar bekerja lebih maksimal dan sesuai dengan rencana. Contoh tersebut merupakan elemen penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan.

3. Kemampuan mengubah “egosentrisme” para bawahannya menjadi “organisasi sentrisme”

Setiap individu atau kelompok pasti memiliki sifat egosentrisme (orang yang tidak mampu membedakan perspektif diri dengan orang lain). Contoh, perusahaan mengadakan rapat dengan para pegawai perusahaan. Setiap

pegawai pasti memiliki pendapat yang akan diajukan, sehingga terdapat pro dan kontra antara pegawai. Salah satu pegawai sangat berpegang teguh terhadap pendapatnya sendiri dan tidak mau menerima pendapat orang lain. Hal ini dapat menimbulkan pertengkaran antara pegawai. Sehingga sebagai seorang pemimpin harus bisa mengontrol bawahannya agar tetap pada tujuan bersama atau organisasi.

Menurut Soekanto (2009) pemimpin memiliki 3 tugas pokok yaitu :

1. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya.
2. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
3. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

2.4.2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu untuk melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960), dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien agar terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi

dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar dapat bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik membantu terwujudnya suatu tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi oleh kelompok. Menurut Soekanto (2009), Tugas utama pemimpin adalah:

1. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya.

Dengan adanya kerangka pokok, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). Apabila timbul pertentangan, maka kerangka pokok tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyelesaikan sengketa yang terjadi.

2. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.

Tugas ini sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan suatu organisasi. Seperti contoh mengawasi perilaku pegawai agar pegawai tidak melakukan hal yang menyimpang sehingga dapat merugikan perusahaan, mengendalikan pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya dan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

3. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

Pemimpin dalam suatu organisasi juga bertindak sebagai wakil dari organisasi tersebut.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, tetapi juga menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Menurut Sutrisno (2009), peran kepemimpinan dibagi menjadi 3, antara lain:

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Peranan tersebut sangat perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan bawahannya, tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritical sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang lengkap dan akurat. Peran tersebut dibagi menjadi 3 bentuk, yaitu:

- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.
 - b. Peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi.
 - c. Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.
3. Peranan Pengambilan Keputusan
- Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut:
- a. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan.
 - b. Peredam gangguan, peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani berdampak negatif kepada organisasi.
 - c. Pembagi sumberdana dan daya, tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya

2.4.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam Sutrisno (2009), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik dan demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh

pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat di mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Menurut Tohardi (2002) yang dikutip oleh Sutrisno (2009), terdapat 10 macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. **Gaya Persuasif**
Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
2. **Gaya Refresif**
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. **Gaya Partisipatif**
Yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
4. **Gaya Inovatif**
Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. **Gaya Investigatif**
Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. **Gaya Inspektif**
Yaitu gaya kepemimpinan yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan sanggup merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

Yaitu gaya kepemimpinan yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang dia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara namun sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang suka melakukan pengembangan terhadap bawahannya dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.

10. Gaya Retrogresif

Yaitu gaya kepemimpinan yang tidak suka melihat orang lain untuk maju atau melebihi dari dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Luthans (1998) yang dikutip oleh Hastuti (2008) antara lain:

1. Kepemimpinan direktif, merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus.

2. Kepemimpinan suportif, merupakan gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan kepada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.
3. Kepemimpinan partisipatif, merupakan gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan orientasi prestasi, merupakan gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi karyawan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik. Semakin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka semakin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan yang efektif.

2.4.4 Tugas dan Wewenang Kepemimpinan

Setiap pemimpin di perusahaan pasti memiliki tugas dan wewenang. Tugas kepemimpinan cukup banyak, Menurut Sutrisno (2009) telah diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. **Sebagai Konselor**
Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
2. **Sebagai Instruktur**
Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugasnya.
3. **Memimpin Rapat**
Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimnpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh ketrampilan mengambil keputusan di suatu keadaan yang kritis.

5. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Kemudian untuk wewenang seorang pemimpin menurut Sutrisno (2009), apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini, menurut Anoraga (1992) yang dikutip oleh Sutrisno (2009), ada dua hal tentang sumber wewenang, antara lain:

1. *Top Down Authority*

Wewenang ini berasal dari atasannya. Sebagai contoh seorang presiden direktur menunjuk seseorang yang dianggap mampu menjadi kepala bagian dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian. Jadi, dalam hal ini seorang pemimpin diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya.

2. *Bottom Up Authority*

Pada konsep ini pemimpin dipilih oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpinnya, maka para bawahannya akan menghargai wewenang itu, sebab mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai

orang tersebut, karena merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang merasa dianggap penting.

Meskipun tampak kedua konsep tersebut saling bertentangan, mereka mempunyai manfaat masing-masing. *Top down authority* diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai. Paling tidak suatu tingkat wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk membantu perusahaan.

2.5 Kinerja

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa salah satu dimensi yang diperlukan untuk pembangunan ketenagakerjaan di Indonesia adalah peningkatan produktivitas. Sedangkan produktivitas adalah salah satu ukuran dari keberhasilan kinerja (Wibowo, 2014).

2.5.1 Pengertian Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Menurut Bacal dalam Wibowo (2014), manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang sedang berjalan, dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka yang menyangkut menciptakan harapan yang jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Amstrong dalam Wibowo (2014), manajemen kinerja adalah sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Untuk memperkaya pemahaman kita tentang berbagai variasi sudut pandang para pakar, di bawah ini merupakan beberapa pendapat tentang manajemen kinerja yang dihimpun oleh Amstrong (2009) yang dikutip oleh Wibowo (2014):

1. Manajemen kinerja adalah suatu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasim tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasara dan standar (Amstrong dan Murlis, 1994)
2. Manajemen kinerja adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terikat dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional
3. Manajemen kinerja adalah serangkaian aktivitas yang luas ditujukan pada memperbaiki kinerja pekerja
4. Pendekatan sistematik untuk memperbaiki kinerja individual dan tim dengan maksud mencapai tujuan organisasi
5. Manajemen kinerja adalah sebuah pendekatan sistematik untuk memperbaiki kinerja bisnis dan tim untuk mencapai sasaran bisnis.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas Amstrong menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah sebagai suatu proses menyelaraskan atau mengintegrasikan sasaran organisasional atau individual untuk mencapai efektivitas organisasional. Definisi tersebut juga menekankan pada pengembangan yang merupakan tujuan utama manajemen kinerja.

2.5.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2014) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada yang dianggap penting oleh *stakeholder* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan

3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu diprioritaskan
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Oleh karena itu, menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014), orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya:

1. Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu
2. Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja
3. Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya
4. Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar

Menurut Mangkunegara (2002), ada 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas kerja, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan dalam satuan tertentu yang harus diselesaikan oleh karyawan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan tinggi apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.
4. Dapat diandalkan, yaitu sejauh mana karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, teliti serta hati-hati dalam melakukan pekerjaanya.
5. Sikap, yaitu perilaku sehari-hari yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan, pekerjaan dan sesama rekan kerja.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan dan penurunan kinerja. Menurut Yuwono (1987) yang dikutip oleh Hastuti (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan faktor penting bagi karyawan untuk mengembangkan sikap, keterampilan serta pengetahuan seorang karyawan terhadap keinginan dan kebutuhan perusahaan.

2. Gizi dan kesehatan

Seorang karyawan bisa bekerja dengan baik apabila gizi dan kesehatannya tidak ada gangguan. Apabila karyawan mengalami kekurangan gizi dan kesehatannya kurang baik, maka daya tahan tubuhnya tentu saja berkurang sehingga mempengaruhi kinerjanya.

3. Penghasilan dan BPJS Ketenagakerjaan

Penghasilan dan BPJS Ketenagakerjaan dalam arti imbalan atau penghargaan ternyata dapat mendorong semangat dan gairah kerja karyawan. Imbalan dalam perusahaan biasanya dalam bentuk upah pokok (gaji) dan tunjangan-tunjangan lainnya. Sedangkan BPJS Ketenagakerjaan dapat diartikan sebagai perlindungan terhadap hilangnya penghasilan seperti dalam PHK, perawatan atau sakit, Penghasilan dan BPJS Ketenagakerjaan dapat mempengaruhi kebutuhan yang diperlukan sehari-hari oleh karyawan. Bila kebutuhan berkurang, maka berpengaruh terhadap kinerja mereka.

4. Kesempatan

Kesempatan yang dimaksud adalah kesempatan dimana karyawan dapat mengembangkan dirinya melalui promosi, mutasi dan lainnya.

5. Kepemimpinan dan Manajemen

Dengan adanya kepemimpinan yang efektif, maka beberapa fungsi manajemen dapat dikendalikan secara baik dan optimal, sehingga dengan adanya manajemen yang baik tersebut, sehingga dapat mengatur suatu organisasi dengan baik pula. Dalam keorganisasian yang mempunyai

lingkungan kerja yang baik, karyawan akan senang dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga ada semangat kerja yang nantinya dapat menaikkan tingkat kinerja.

6. Kebijakan pemerintah

Dengan dibentuknya suatu organisasi yaitu FBSI (Federasi Buruh Seluruh Indonesia) maka dapat mendekatkan karyawan dengan pimpinan, sehingga terjadi hubungan yang baik dan dapat menimbulkan komunikasi yang lancar serta tidak adanya kesalahpahaman yang akan mengganggu kinerja karyawan.

2.5.4 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014), melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Perkerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi.

Apabila pekerja jelas memahami mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, motivasi, dan harga dirinya akan meningkat (Costello, 1994)

Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegritasi antara pemimpin dan karyawannya.