

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dianggap relevan sebagai sumber rujukan dan dapat menggambarkan relevansi serta perbedaan dengan peneliti :

- a. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2016, Difta Irsyad Mores, NPM 1141030044, dengan judul skripsi “Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Urip Sumaharjo Bandar Lampung”. Dalam skripsi ini dinyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi pada RS Urip Sumoharjo maka kinerja karyawan semakin mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya semakin lemah budaya organisasinya maka semakin lemah pula kinerja karyawan pada RS Urip Sumoharjo. Maka dari itu budaya organisasi mempunyai korelasi yang cukup berarti terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dengan skripsi penulis adalah dilihat dari judul teori, dan lebih berfokus kepada bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan seseorang terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan dan persamaan dari skripsi ini adalah untuk perbedaannya terletak pada objek atau lembaga yang diteliti di Rumah Sakit Urip Sumaharjo Bandar Lampung. Sedangkan penelitian ini diteliti di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Sematang Borang Kota Palembang. Adapun persamaannya yaitu sama-sama meneliti tentang pengaruh pemimpin terhadap kinerja pegawai.

- b. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2014, Jainal Mutakin dengan judul Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai rumah zakat Bandar Lampung. Skripsi ini berisi tentang bagaimana seorang pimpinan Rumah Zakat Bandar Lampung menjalankan fungsinya, gaya kepemimpinannya dan metode kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang dipakainya cenderung lebih kepada gaya kepemimpinan otoriter/otokratik itu terlihat dari bagaimana cara pemimpin dalam mengambil suatu keputusan dan tidak menerima masukan dari bawahannya sekalipun itu mengenai kepemimpinannya. Apa yang telah diputuskan maka harus dikerjakan namun pimpinan pun menggunakan gaya demokratis. Terlihat dari bagaimana pimpinan memberikan reward berupa uang pulsa secara pribadi kepada pegawai yang memiliki prestasi dalam pekerjaannya dan memberikan motivasi. Dengan daya kepemimpinan seperti itu maka meningkatlah kinerja karyawan mulai dari tingkat

kedisiplinan dan lain-lain. Sedangkan perbedaan dengan skripsi penulis yaitu dilihat dari judul, tempat, teori dan lebih berfokus kepada bagaimana pengaruh darigaya kepemimpinan seseorang terhadap kinerja karyawan.

- c. Penelitian yang dilakukan pada tahun tahun 2017, Ida Cahyani dengan judul Manajemen Evaluasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urgan Agama Kec. Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur. Skripsi ini berisikan tentang apa dan bagaimana upaya yang dilakukan KUA Kec. Sekampung Udik Kab. Lampung Timur dalam implementasi evaluasi kerja yang menggunakan teknik Manajemen By Objektif (MBO). Dalam hal ini kepala KUA memberikan motivasi non material seperti memberikan semangat dan pujian bagi karyawan yang berkinerja baik dan memberikan teguran kepada karyawan yang berkinerja kurang baik dengan cara memanggilnya secara pribadi dan memberikan saran dan kritik serta motivasi, hal ini dilakukan secara hangat dan tidak melakukannya di tempat umum. Sedangkan yang membedakan skripsi ini dengan skripsi penulis adalah dari tempat, judul, dan literature.

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah pemimpin dan kepemimpinan tentu sudah tak asing lagi dalam dunia kerja, bahkan bukan hanya dunia kerja saja yang berhubungan

dengan pemimpin dan kepemimpinan akan tetapi dalam kehidupan sehari-hari dan dalam sebuah keluarga pun secara tidak sadar kita dikenalkan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Berbicara tentang kepemimpinan tak terlepas dari kata pemimpin, dimana kepemimpinan itu sendiri berasal dari kata pemimpin. Istilah pemimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebut *Leader*, sedangkan kegiatannya disebut kepemimpinan atau akrab disebut *leadership*. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecapakan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.¹

Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang yang bersedia melakukan tindakan-tindakan terarah pada pencapaian tujuan melalui tindakan keberanian mengambil keputusan mengenai hal-hal yang harus dilakukan.² Seperti halnya disebutkan di atas bahwa setiap kehidupan dan setiap kumpulan manusia atau kelompok pada dasarnya pasti ada salah satu diantara kita yang muncul atau dijadikan pemimpin.

Menurut Pandji Anoraga kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung

¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Rajawali Press, 2020) h.39

² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 18984), h.81

maupun tidak langsung maupun tidak langsung.³ Kepemimpinan dalam pengertian umum merupakan proses ketika seorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran dan perasaan serta tingkah laku orang lain yang menjadi bawahannya. Maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain yang menyebabkan seseorang berbuat atau bergerak kearah aktivitas dan tujuan tertentu.

Dalam islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti pengganti atau wakil, adapun pemakaian kata *khalifah* tersebut adalah setelah wafatnya Rasulullah SAW terutama bagi keempat sahabatnya *khulafaurrasyidin*. Oleh karena itu kata *khalifah* dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin, seirama dengan kata “*amir*” (yang jamaknya *umara*) yang berarti penguasa. Sebabnya kedua kata ini cenderung berkonotasi sebagai pemimpin formal dan konotasi tersebut terlihat pada bidang yang dijelajahi dalam tugas pokoknya yang tidak saja menyentuh aspek-aspek pemerintahan di kehidupan bermasyarakat dan bernegara tetapi juga didalam Al-Qur’an untuk menyatakan pemimpin yang bersifat non formal.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain baik melalui komunikasi langsung atau tidak langsung sehingga ia mampu menciptakan keadaan dimana orang tersebut mampu bergerak dan

³ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h.2

bertindak serta saling bekerjasama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan tertentu. Dan berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist dapat disimpulkan juga bahwa kepemimpinan islam adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya, dan perilaku pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan tersebut banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.⁴

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan yang paling tepat yakni yang dapat memaksimalkan kinerja dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala keadaan dan kondisi dalam organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang

⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.42

pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat ialah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan situasi. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dicapai.

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. Antara lain:⁵

a. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki charisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*SupranaturalPower*) dan kemampuan-kemampuan yang super *human*, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

b. Paternalistis

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Rajawali Press, 2020) h.80-

Yaitu kepemimpinan yang kebapak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

c. *Militeristis*

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tidak mau menuruti keinginannya.

d. *Liazez Faire*

Pada gaya kepemimpinan *Liazez Fairer* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan tidak dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan

koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasa kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan adminisator-adminisator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.⁶

f. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egoi, egoisnismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter yang sangat berkaitan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai

⁶ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.42

sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya yang secara singkat menggerakkan 6 M agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada dalam dan bukan diluar situasi itu. Situasi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.⁷

Secara operasional dapat membedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

⁷ Kartini Kartono, *Op. Cit*, h.55

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok

orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu dimana pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas, harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali, serta

pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.

4. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:⁸

- a. Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- b. Kemampuan analisis. Pemimpin mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
- c. Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada pada bawahan atau pegawai.
- d. Rasionalitas dan objektivitas. Pemimpin dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.
- e. Programatis. Pemimpin dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
- f. Kesederhanaan. Pemimpin hendaknya mampu merikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.

⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.42

- g. Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
- h. Kemampuan mendengar saran-saran. Pemimpin yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- i. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- j. Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas dan kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

Sedangkan menurut Kartini Kartono, Indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:⁹

1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang

⁹ Kartini Kartono, *Op. Cit*, h.39

pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Jadi, berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indicator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel Gaya Kepemimpinan yaitu **Sifat, Kebiasaan, Tempramen, Watak dan Kepribadian.**

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.¹⁰

Hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Lijan Poltak Sinambela menyatakan terdapat empat elemen mengenai kinerja, yaitu sebagai berikut:¹¹

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara intuisi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022), h.22

¹¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h.15

4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Jadi, menurut penulis kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu pada suatu organisasi atau perusahaan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang.

Berbiacara tentang kinerja tentunya tak terlepas dari orang yang berperan dalam kinerja itu sendiri yaitu karyawan.

Menurut KBBI karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya). Menurut Subri karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.¹²

Dari beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tanggung jawab yang telah dicapai dan dilaksanakan oleh seorang karyawan baik secara kualitas ataupun kuantitas.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

¹² <http://www.Infodanpengertian.blogspot.co.id>

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gibson kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, adalah sebagai berikut:¹³

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor-faktor yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasional

Yaitu meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

2. Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

- a. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi

¹³<http://www.id.m.wikipedia.org>

pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

- b. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- d. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana seharusnya tugas itu dipenuhi.
- e. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- f. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- g. Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wexley dan Yukl kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*), dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan tersebut menurut teori ini anatara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang pegawai juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karenanya jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun demikian, diantara berbagai faktor tersebut, faktor pendidikanlah yang paling besar kontribusinya. Seiring dengan hal itu, peningkatan kualitas pendidikan menjadi persyarat untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, artinya kualitas sumber daya manusia akan tercapai jika kualitas

pendidikan terlaksana dengan baik. Berbagai komponen yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan, seperti pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan guru secara berkesinambungan, dan komponen lainnya. Diantara berbagai komponen di atas, tampaknya kedudukan guru menjadi sangat strategis, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar pendidikan.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara kesenimbungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu, lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.

Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan. Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau

teori yang telah diuraikan terdahulu, terlihat bahwa kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimal, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut pegawai diberikan wewenang, dimotivasi dan diarahkan.

3. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Robbins mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:¹⁴

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. *Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

¹⁴ Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006), h.260

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- 2) Keterampilan (*skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- 3) *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

b. Kuantitas

Kuantitas (*Quantity*) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas kerja (*Quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

c. Ketepatan waktu (*Timeless*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau auatu

hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, ada empat yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik kebijaksanaan dan pstraktek manajemen.

e. Kemandirian (*Independent*)

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Dimana kemandirian merupakan suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun berpikir dan bertindak kreatif dan penuh inisiatiff, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan tersendiri dari usahanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indicator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel kinerja pada penelitian ini yaitu **Kualitas (*Quality*)**, **Kuantitas (*Quantity*)**, **Ketepatan Waktu (*Timeliness*)**, **Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)**, dan **kemandirian (*Independent*)**.

b. Keterkaitan Antar Variabel

Di dalam suatu perusahaan pada dasarnya mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal. Sebab dengan kinerja karyawan yang baik tentu baik pula kinerja perusahaan dan perusahaan dapat mencapai sasaran yang ada. Berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan ada salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan seseorang. Dengan gaya yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri, apakah dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan akan meningkat atau malah justru mengalami penurunan. Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai.

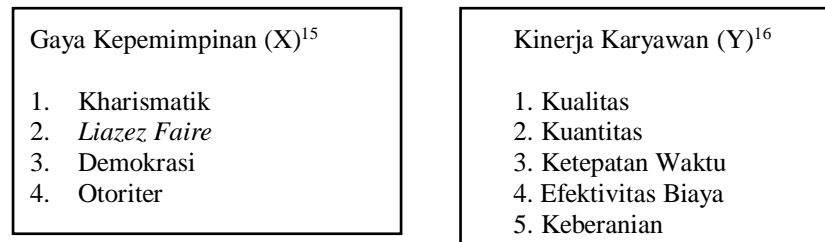
Itu artinya seorang pemimpin memiliki tugas mendorong, mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dapat dikatakan dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi orang lain agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kerja karyawan, maka bisa dikatakan kinerja karyawan atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinanlah yang berperan aktif pada

keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya. Hasil yang efektif dan efisien dari seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin itu sendiri mempengaruhi bawahannya, bagaimana pola yang digunakan untuk berkomunikasi dan bekerjasama dengan karyawannya. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tanggung jawab yang telah dicapai dan dilaksanakan oleh seorang karyawan baik secara kualitas ataupun kuantitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dari gaya atau ciri/pola yang diterapkan oleh atasan mampu mempengaruhi naik turunnya kinerja seorang karyawan. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan berpengaruh baik pada kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya gaya/pola kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan kurang tepat bukan tidak berarti bahwa kinerja karyawan tidak akan mengalami peningkatan namun hasil yang dicapai tidak akan maksimal atau bahkan bisa mengalami penurunan. Jadi meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat dominan ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasan.

Dari beberapa pemikiran di atas, untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini agar lebih mudah pemecahannya maka perlu suatu kerangka teori atau konseptual. Adapun hubungan antara variabel-variabel penelitian antara variabel bebas dan variabel terikat, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kerangka teori ini untuk lebih

jelasnya dapat dilihat hubungan antara variabel melalui gambar (skema) berikut ini:

Gambar 1.1
Kerangka Teori



C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang diramalkan untuk penelitian ke depan, dimana hasilnya bisa benar/sesuai atau salah/melenceng dari hasil penelitian. Oleh sebab itu, maka diadakan pengujian akan kebenarannya. Hal ini dapat diungkapkan sebagai berikut :

H_0 =Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Sematang Borang Kota Palembang.

H_a = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Sematang Borang Kota Palembang.

¹⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Rajawali Press, 2020) h.39-40

¹⁶ Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006), h.263