

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dimasukkan dalam kategori ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip, definisi dan teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha peningkatan taraf hidup manusia (Kartono, 2003: 2) ada banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Definisi kepemimpinan menurut Tead (Kartono, 2003: 57) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Terry (Kartono, 2003: 57) berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Howard Hoyt (Kartono, 2003: 57) menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Kepemimpinan menurut Young (Kartono, 2003: 58) lebih terarah dan terperinci dari definisi sebelumnya. Menurutnya kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang

lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan semacam ini bersifat *informal* dan selalu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan kelompok pada saat khusus dan tempat khusus untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan, antara lain:

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Sunyoto, 2012: 34)

kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2012: 34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Jika memperhatikan beberapa definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Pemimpin yang baik harus dipandang sebagai peran khusus atau proses pemberian pengaruh. Proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur,

memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Menurut Yukl (2005: 13) secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)
2. Keyakinan dan Optimisme
3. Perilaku
4. Keterampilan dan Keahlian
5. Integritas dan Etika
6. Taktik Pengaruh
7. Sifat Pengikut

Seorang pemimpin yang baik haruslah mampu mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi. Dasar kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya. Menurut Yukl (2005: 9) selain karakteristik seorang pemimpin yang baik harus memiliki pengaruh dan peranan penting dalam melakukan hal berikut ini:

1. Memotivasi anggota untuk dapat mencapai tujuan
2. Rasa saling percaya dan bekerjasama antar anggota
3. Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
4. Organisasi aktivitas kerja
5. Pencapaian tujuan dan strategi yang dicapai
6. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan antar anggota

Proses mempengaruhi seorang pemimpin hendaknya mampu menciptakan rasa saling pengertian yang baik dan harmonis untuk mewujudkan kerja sama antar keseluruhan unsur manusia didalam organisasi, mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan menjadi landasan setiap hubungan pemimpin dan anggota. Proses mempengaruhi dari seorang pemimpin melahirkan teori tentang kepemimpinan, teori-teori ini adalah :

1. Teori karekteristik
2. Teori gaya
3. Teori kontingensi

Teori karekteristik personalitas bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa individu lebih penting dari situasi. Teori gaya berasumsi bahwa seorang karyawan akan bekerja giat jika seorang pemimpin menerapkan gaya tertentu dalam menjalankan kegiatan. Kedua teori ini mendapat banyak kritikan sehingga menghasilkan teori kontingensi yang memperhitungkan variabel khusus yang terlibat dalam situasi kepemimpinan terutama pada posisi seseorang. Menurut Yukl (2005: 252) bahwa Model Kontingensi yang komprehensif mengenai kepemimpinan telah disusun oleh Fred Fiedler. Model kontingensi Fiedler itu mengemukakan, bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahanya, dan derajat sejauh mana situasi memungkinkan kelompok itu untuk mengendalikan dan mempengaruhi. Model itu didasarkan pada anggapan, bahwa kepemimpinan itu paling efektif pada situasi yang berbeda, dan kemudian mengidentifikasikan kombinasi yang pas antara gaya dan situasi.

Fiedler menyatakan bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang mendasari seseorang. Gaya seseorang itu merupakan salah satu tipe kepemimpinan, salah satunya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (hubungan). Untuk mengukur gaya seorang pemimpin, Fiedler mengembangkan kuesioner *LPC* (*least preferred coworker* atau teman kerja yang paling tidak disukai). Bahwa jika rekan kerja yang paling sedikit disukai itu digambarkan dengan istilah-istilah yang relatif positif (dengan kata lain skor *LPC* yang tinggi), maka respon itu terutama berminat dengan hubungan pribadi yang baik dengan rekan-rekan kerjanya. Artinya apabila anda menggambarkan orang yang paling sedikit mampu untuk bekerja sama itu dengan istilah-istilah yang menguntungkan, anda akan diberi cap berorientasi hubungan.

Sebaliknya, andai kata anda melihat rekan yang sedikit disukai itu dalam istilah-istilah yang relatif tidak menguntungkan (angka *LPC* yang rendah), anda terutama berminat pada produktivitas dan penyelesaian tugas itu dengan demikian anda akan dicap berorientasi tugas. Fiedler mendefinisikan kesukaan sebagai batasan di mana situasi memberikan kendali kepada seseorang pemimpin atas para bawahan.

Tiga aspek situasi yang dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Pemimpin-Anggota.

Batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan bersahabat dan kooperatif.

2. Kekuasaan Posisi.

Batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan dan hukuman.

3. Struktur Tugas

Batasan di mana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.

Suatu situasi yang menyenangkan pemimpin jika ketiga aspek di atas mempunyai tingkatan yang tinggi. Dengan kata lain suatu situasi akan menyenangkan bila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan denganya ditentukan dengan jelas, serta penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterima pada posisi pemimpin.

2.1.2 Variabel-variabel Kepemimpinan

Variabel-variabel kepemimpinan menurut Chapman (Indriyo Gitusudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997: 127) adalah:

a. Cara Berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Jika seorang pemimpin dalam mentransfer informasi sulit dipahami dan dimengerti oleh para bawahannya atau karyawannya, maka akan menimbulkan permasalahan. Sebab disatu sisi ingin program kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan tercapai, namun di sisi lainnya para karyawan atau bawahan merasa bingung atau kesulitan harus bekerja yang bagaimana sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Sehingga disini

kemampuan untuk berkomunikasi bagi seorang pemimpin benar-benar memegang kursi peranan penting guna memperlancar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan kaitannya dengan operasional perusahaan

b. Pemberian Motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberi motivasi secara finansial atau nonfinansial, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan. Hal ini akan dapat menciptakan prestasi dan suasana kondusif bagi keberhasilan usaha, dimana bawahan atau karyawan akan merasa sangat diperhatikan oleh pimpinannya yang mewakili perusahaan, dengan harapan prestasi yang dicapai selama ini mendapatkan penghargaan yang sepadan.

c. Kemampuan Memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif atau bebas kendali. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Jika seorang dengan gaya kepemimpinan otokratik, maka kendali pengambilan keputusan akan berada sepenuhnya di tangan pemimpin. Jika menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, kendali pengambilan keputusan mengikutsertakan karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan bebas kendali, pengambilan keputusan berada di para karyawan tetapi masih dalam pengendalian pimpinan sepenuhnya.

d. Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian keputusan yang telah diambil tersebut berlaku efektif dalam menanamkan rasa percaya diri para karyawannya.

e. Kekuasaan yang Positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan yang bekerja. Hal ini sesuai sekali dengan gaya kepemimpinan melalui pendekatan manusiawi, dimana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, tanpa adanya penekanan dari pihak manapun.

2.2 Lingkungan Kerja

2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sunyoto (2012: 43), lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Jika memerhatikan lingkungan kerja dengan baik atau dapat menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan,

misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Mendasarkan pada pengertian di atas, ruang lingkup lingkungan kerja:

- Bahwa lingkungan kerja tertentu tercermin pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis akan berpengaruh pula terhadap karyawan.
- Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan.

2.2.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Setiap perusahaan tentunya mempunyai cara akan suatu fakta yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi sebagai berikut:

a. Kenyamanan dalam bekerja

Kenyamanan dalam pekerjaan disini mencakup fasilitas yang diberikan oleh suatu perusahaan terhadap karyawan guna menunjang kegiatan para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

b. Keharmonisan dalam bekerja

Hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga sebaliknya, jika hubungan di antara

mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam karyawan bekerja.

Sedangkan untuk hubungan kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun secara kelompok. Dalam hubungan ini ada beberapa yang mendapatkan perhatian agar keberadaan kelompok ini menjadi lebih produktif:

c. Distribusi informasi yang baik.

Distribusi dan pendistribusian informasi yang baik akan dapat memperlancar arus informasi yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan. Kecepatan melakukan tindakan akan tergantung dari informasi yang cepat dipahami ataukah tidak. Semakin baik distribusi informasi yang diperoleh, maka akan semakin cepat pula dilakukan tindakan dan bahkan mempercepat pengambilan keputusan.

d. Tingkat Kebisingan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja. Bagi para karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

e. Peraturan Kerja

Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Di samping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

- Penggunaan ruang yang lebih baik.
 - Mengurangi perputaran tenaga kerja.
 - Mengurangi terjadinya kerusakan dari barang-barang yang dikerjakan dan mengurangi hasil yang perlu dikerjakan kembali.
- f. Keamanan.

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, di mana hak ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Kusriyanto (1991: 3) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Gomes (1995: 195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan sebagai produktivitas.

Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000: 67) bahwa kinerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik

kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya,

Ada beberapa pendapat lain berkaitan dengan pengertian kinerja, diantaranya:

- Mathis dan Jackson (2006: 378), berpendapat bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang meliputi elemen kuantitas hasil, kualitas hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.
- Mangkunegara (2010: 2), berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- Mahsum (2006: 25), berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.3.2 Penilaian Kinerja

Untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan dan dibebankan kepada mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk menilai hasil kerja karyawan secara berkala sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler (2010: 325), alasan mengapa penilaian kinerja dilakukan adalah:

1. Untuk meninjau kembali apakah ada hasil lebih yang dicapai sehingga mengetahui seberapa jauh manfaat yang didapat perusahaan.
2. Penilaian kinerja memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
3. Penilaian menjadi perantara untuk tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Kemudian penilaian kinerja melalui pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik menggunakan dimensi dari Gomes (2003: 142) yang meliputi:

1. Kualitas dari pekerjaan (*Quality of Work*), yaitu mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas dari pekerjaan (*Quantity of Work*), yaitu mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang digunakan.
3. Kooperatif (*Cooperation*), yaitu kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
4. Inisiatif (*Initiative*), yaitu merupakan kesungguhan dalam memimnta tanggungjawab, memulai diri dan tidak gentar untuk memulai pekerjaan.
5. Kualitas personal (*Personal Quality*), yaitu meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

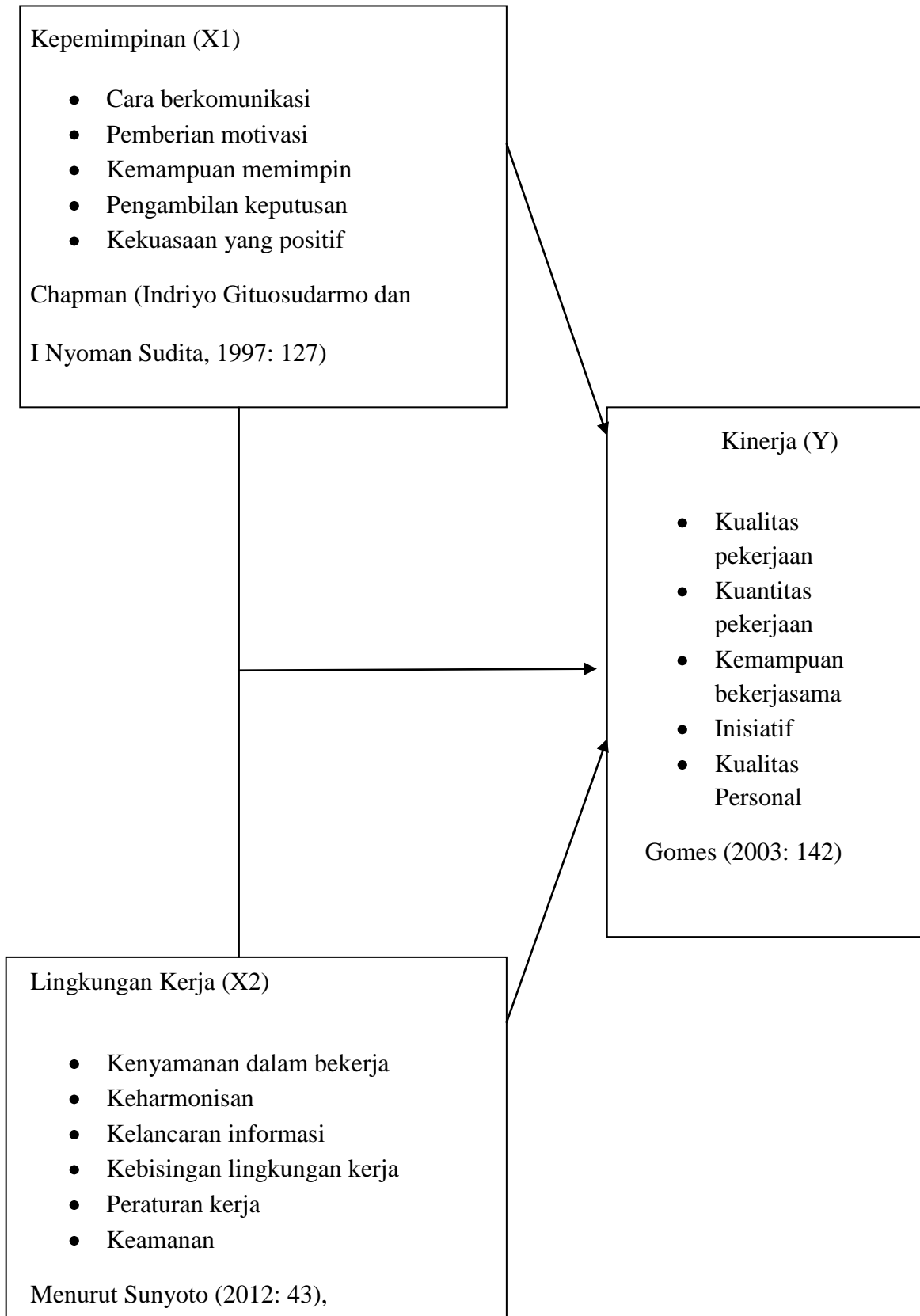
Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama tim, dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

2.4 Kerangka Pemikiran

Mendefinisikan indikator penilaian tidak secara konseptuan pemikiran, melainkan pendapat para ahli yang telah teruji dan kompeten pada bidangnya.

1. Indikator Kepemimpinan menurut Chapman (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997: 127)
 - a. Cara berkomunikasi
 - b. Pemberian motivasi
 - c. Kemampuan memimpin

- d. Pengambilan keputusan
 - e. Kekuasaan yang positif
2. Indikator Lingkungan Kerja menurut Sunyoto (2012: 43)
- a. Kenyamanan dalam bekerja
 - b. Keharmonisan
 - c. Kelancaran informasi
 - d. Kebisingan lingkungan kerja
 - e. Peraturan kerja
 - f. Keamanan
3. Indikator Kinerja menurut Gomes (2003: 142)
- a. Kualitas pekerjaan
 - b. Kuantitas pekerjaan
 - c. Kemampuan bekerja sama
 - d. Inisiatif
 - e. Kualitas personal



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah ditetapkan di atas maka penulis menetapkan hipotesis bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor kesatuan bangsa dan politik Kota Metro.

1 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor kesatuan bangsa dan politik Kota Metro.

2 = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor kesatuan bangsa dan politik Kota Metro.

3 = Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor kesatuan bangsa dan politik Kota Metro.