

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kepemimpinan

##### 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagal perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun pengertian kepemimpinan menurut Hasibuan (2009) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku para bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Siagian yang dikutip Sutrisno (2009) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya.

Menurut Rivai, Darmasyah, Mansyur dan Ramly (2014) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia

melakukan sesuatu secara sukarela. Terdapat tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan adalah:

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu dari bawahan maupun pengikut.
- b) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompoknya bukanlah tanpa daya.
- c) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melakukan berbagai cara.

Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Gaya kepemimpinan**

Menurut Priansa dan Suwatno (2011), gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis yaitu:

- 1) Gaya Kepemimpinan Transaksional. Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu :

- a) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk motivasi para karyawan.
  - b) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
- 2) Kepemimpinan Kharismatik. Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.
  - 3) Kepemimpinan Visioner. Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.
  - 4) Kepemimpinan Tim. Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

### **2.1.3 Teori-teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoha (2003):

1. Teori sifat (*trait theory*).

Teori ini menyatakan bahwa sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya itu merujuk pada

hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- a) Kecerdasan, pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c) Motivasi dan dorongan prestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpilah kepadanya, dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukan berorientasi pada produksi.

Menurut Mangkunegara (2013) seseorang yang dilahirkan sebagai pimpinan karena memiliki sifat-sifat sebagai pimpinan. Namun pada dalam teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat sebagai pimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi ada yang dicapai melalui pendidikan dan

pelatihan. Peran penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasikan sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpinnya, seperti sifat fisik, mental dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pimpinan tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektual. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

## 2. Teori kelompok.

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Teori kelompok ini dasar perkembangannya pada psikologi sosial. Menurut Mangkunegara (2013) sering disebut dengan teori perilaku dimana teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antar pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang melakukan menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi yaitu perilaku pimpinan yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi.

### 3. Teori situasional

Teori ini menyatakan bahwa beberapa variabel situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan pelakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini. Menurut Rivai, Veithzal, Darmansyah, Ramly (2014) suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki ketrampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### 4. Teori kepemimpinan kontijensi

Model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fielder sebagai hasil pengujian hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitiannya terdahulu. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- a) Hubungan pimpinan anggota, variable ini sebagai hal yang paling menentukan dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan urutan kedua dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan urutan ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.

## 5. Teori jalan tujuan (*Path-Goal theory*).

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Geogepoulos dan kawan-kawannya di Universitas Michigan. Pengembangan teori ini selanjutnya dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House. Secara pokok, teori *path-goal* dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua factor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu *instrument* bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal*, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi factor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

### 2.1.4 Indikator kepemimpinan

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang dalam pemimpin dan mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya (karyawan). Begitu juga dengan kepemimpinan saat ini di perusahaan akan sangat berperan penting baik terhadap lingkungan maupun kinerja karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2013) yang dikemukakan dalam teori sifat bahwa seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan akan tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui pendidikan dan pelatihan. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdik, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

Menurut Tjihardjadi (2007) bakat kepemimpinan adalah seorang pemimpin harus memiliki sifat kerendahan hati dan integritas. Dalam kepemimpinan, diri sendiri itulah yang akan terlihat bagaimana seseorang dianggap mampu memimpin orang lain. Introspeksi merupakan jalan yang tepat untuk mengetahui apakah seseorang tersebut memiliki bakat kepemimpinan dan bisa memimpin orang lain. Dengan introspeksi, seseorang tidak akan mudah menyalahkan orang lain, dan bakat itulah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat kerendahan hati seorang pemimpin diharapkan para pengikutnya menyadari bahwa mereka memang bertugas sebagai suruhan pemimpin tersebut tanpa harus menggunakan paksaan untuk menggerakkan mereka.

Menurut Karim (2010) pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi misi. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi. Selain dua perilaku di atas, terdapat juga perilaku yang lain seperti bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten dalam ucapannya, menanamkan rasa hormat kepada karyawannya, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan

kepercayaan pada para pengikutnya. Selain itu pola pikir seorang pemimpin seharusnya lebih memiliki sifat keterbukaan atau transparan, terutama dalam memandang posisi sumber daya manusia yang ada.

Berdasarkan penjelasan menurut Mangkunegara (2013), Tjihardjaji (2007) dan karim (2010) mengenai sifat-sifat kepemimpinan, maka dalam penelitian ini mengadopsi indikator kepemimpinan yang disesuaikan dengan kepemimpinan sebenarnya adalah:

- a) Kerendahan hati
- b) Kejujuran, Keadilan dan dapat dipercaya
- c) Berkomitmen
- d) Kesabaran
- e) Transparan

## **2.2 Kemampuan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kemampuan Kerja**

Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Menurut Bernardin dan Russel, (2006) definisi *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Jadi kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Moenir (2006) menyatakan bahwa kemampuan dalam dalam hubungannya dengan pekerjaan sebagai variabel individu. Kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan konsep ketrampilan. Ketrampilan dalam hal ini merupakan sifat bawaan sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, maka ketrampilan dinyatakan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam tugas.

Oleh karena itu, kemampuan ketrampilan kerja yaitu kemampuan, pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan. Setiap instansi didirikan memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung beberapa faktor. Salah satunya adalah kinerja dari pegawai instansi tersebut dalam mencapai produktivitas yang telah ditetapkan instansi. Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa variabel dimana salah satunya adalah kemampuan kerja.

### **2.2.2 Strategi Meningkatkan Kemampuan Kerja**

Pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dapat sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang harus mereka laksanakan. Menurut surya dharma dalam Suhaedin (2009) bahwa untuk meningkatkan

kemampuan kerja pegawai/karyawan agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- a) Kontrol: memberi karyawan kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka.
- b) Strategi atau visi: menawarkan kepada karyawan/pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras.
- c) Tantangan kerja: memberi karyawan/pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru.
- d) Kolaborasi dan *teamwork*: membentuk tim-tim untuk melakukan pekerjaan.
- e) Kultur kerja: membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan, dan penuh penghargaan.
- f) Memberi keuntungan: memberi kompensasi kepada karyawan/pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- g) Komunikasi: menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.
- h) Perhatian: memastikan bahwa setiap karyawan/pegawai diperlakukan sesuai martabatnya.
- i) Teknologi: memberi karyawan/pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.
- j) Pelatihan dan pengembangan: memastikan bahwa karyawan memiliki ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Upaya umum yang sering dilakukan yaitu dengan mengikutsertakan karyawan/pegawai pada kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) agar

kemampuan kerja pegawai dapat berkembang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan pekerjaan.

### 2.2.3 Jenis Kemampuan Kerja

Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Baik sebagai pekerja bawah, menengah, maupun yang menduduki jabatan pemimpin. Senada dengan penjelasan mengenai pengertian kemampuan diatas, menurut Greenberg dan Baron kemampuan merupakan kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas, sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson membagi kemampuan dalam tiga kategori, yaitu *cognitive, emotional, dan physical*. Secara bersama-sama kemampuan ini menunjukkan pada *what people can do*, apa yang dapat dilakukan orang. Hal ini untuk membedakan dengan kepribadian yang menunjukkan *what people are like*, seperti apa orang itu (wibowo, 2013). Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat bermacam-macam jenis kemampuan, yaitu:

a. Kemampuan intelektual.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, seperti berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Setiap pekerjaan mempunyai tuntutan terhadap kemampuan intelek-

tual yang berbeda. Karena setiap pekerjaan tertentu memerlukan kemampuan intelektual yang sesuai untuk mendapatkan hasil dengan efektif.

b. Kemampuan kognitif.

Kemampuan ini menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah. Kemampuan kognitif sangat relevan dengan pekerjaan, karena menyangkut pekerjaan yang melibatkan penggunaan informasi untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah.

c. Kemampuan fisik.

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan yang bermacam. Jadi kemampuan ini lebih pada menuntut stamina dan ketangkasan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

d. Kemampuan Emosional

Kemampuan ini lebih pada kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri, sehingga ketika terjadi masalah tidak akan mengganggu kinerjanya maupun orang lain yang ada disekitarnya, dengan demikian orang tersebut dapat mengendalikan emosinya.

#### **2.2.4 Indikator Kemampuan Kerja**

Dalam susunan organisasi kemampuan seseorang perlu diidentifikasi dengan peranan dan kedudukan pegawai, sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia dalam tahap seleksi, pembinaan, dan pengawasan karier dapat dicapai dengan prinsip menempatkan

pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Gibson (1990) menjelaskan ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh aparat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja, antara lain:

a) Kemampuan berinteraksi (*interaction ability*) yang meliputi unsur:

- 1) Kemampuan seseorang aparat untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi;
- 2) Kemampuan seseorang aparat untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif;

b) Kemampuan konseptual (*conceptual ability*)

- 1) Kemampuan seseorang pegawai untuk membina dan menganalisis informasi baik didalam maupun dan luar lingkungan organisasi.
- 2) Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.
- 3) Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- 4) Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.

c) Kemampuan Administrasi (*Administratife ability*)

- 1) Kemampuan seseorang pegawai untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
- 2) Kemampuan untuk memproses tata warkat átau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.
- 3) Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.

- 4) Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan, pengalaman dan teknis-teknis dan berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

Menurut Robbins (2003) untuk mengetahui seseorang pegawai mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang ada di bawah ini. Indikator kemampuan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesanggupan kerja

Kesanggupan kerja pegawai adalah suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Pendidikan

Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Sedangkan indikator kemampuan kerja pegawai adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Pengetahuan dan keterampilan sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan latihan.

1. Pengetahuan diukur dengan indikator-indikator, yaitu:

- a) Pelatihan teknis yang pernah diikutinya
- b) Kemampuan menguasai pekerjaan.

2. Keterampilan diukur dengan indikator-indikator, yaitu:

- a) Petunjuk teknis pekerjaan
- b) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Winardi (2002) indikator-indikator kemampuan kerja difokuskan pada teori yang terdiri dari dimensi-dimensi berikut ini:

1. Keterampilan (*Skill*) Adalah keterampilan dan kecakapan pegawai sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimilikinya. Indikator *Skill* meliputi: mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan mengoperasikan komputer.
2. Pengetahuan (*Knowledge*) Adalah pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan, pengalaman, dan pelatihan dibidang kerjanya. Indikator *knowledge* meliputi: Berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya dan sering mengikuti pelatihan di bidangnya.
3. Pengalaman Kerja (*Work Experience*) Adalah pengalaman kerja yang dimiliki karyawan. Indikator pengalaman kerja meliputi: Menguasai pekerjaan dengan baik, frekuensi kepindahan tempat kerja tinggi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dalam penelitian ini menentukan indikator kemampuan kerja sesuai dengan lingkup perusahaan, yaitu:

- a) Pengetahuan karyawan atas pekerjaan
- b) Kreatifitas
- c) Kemampuan memberikan solusi
- d) Pengetahuan karyawan terhadap resiko
- e) Kemampuan beradaptasi dengan pekerjaan

## 2.3 Kepercayaan Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak secara oportunistik. Istilah oportunistik merujuk pada resiko di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Menurut Cumming dan Bromiley, yang dikutip oleh Altuntas dan Baykal (2010) konsep kepercayaan telah didefinisikan sebagai: rasa percaya diri dan komitmen tanpa persepsi ketakutan, dan keraguan, seseorang percaya bahwa ia akan menerima dukungan dan kolaborasi dalam memecahkan masalah pada saat dibutuhkan, tanpa adanya motif tersembunyi yang mendasari dan/atau pikiran negatif pada bagian dari orang lain. Kepercayaan Organisasi yang merupakan dasar dari hubungan intern organisasi, memiliki beberapa definisi dalam literatur.

Menurut Ba dan Pavlou (2002) mendefinisikan kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh ketidakpastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya. Walgito (2010) menyatakan bahwa kepercayaan diri (*Self-Confidence*) merupakan dasar bagi berkembangnya sifat-sifat mandiri, kreatif, dan bertanggung jawab, sebagai ciri manusia yang berkualitas yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Dipandang sebagai orang yang dapat dipercaya, seseorang harus dilihat sebagai seseorang yang jujur, kompeten, dan memiliki ketulusan pada orang lain. Kepercayaan (*trust*) tidak dapat diminta atau dipaksakan tetapi harus dihasilkan.

Kepercayaan timbul dari suatu proses yang lama sampai kedua belah pihak saling mempercayai. Apabila kepercayaan sudah terjalin antara organisasi dan karyawannya, maka usaha untuk membinanya lebih mudah.

### **2.3.2 Cara Membangun kepercayaan**

Menurut Sopiah (2008) dalam membangun kepercayaan, pemimpin mempunyai dampak yang besar terhadap iklim kepercayaan sebuah organisasi. Akibatnya pemimpin perlu membina kepercayaan diantara mereka sendiri dan anggotanya. Berikut cara-cara untuk membangun kepercayaan:

- a) Tunjukkan cara dalam bekerja, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk orang lain.
- b) Menjadikannya sebagai pemain tim
- c) Mempraktikkan keterbukaan
- d) Bersikap adil
- e) Memelihara keyakinan
- f) Menunjukkan kompetensi yang dimiliki.

### **2.3.3 Jenis-Jenis Kepercayaan**

Menurut Robbins dan Judge (2008) terdapat 3 jenis kepercayaan, yaitu:

- a) Kepercayaan berbasis pencegahan. Kepercayaan yang didasarkan pada kekhawatiran akan terjadinya pembalasan dendam jika kepercayaan itu dikhianati/diingkari.
- b) Kepercayaan berbasis pengetahuan. Kepercayaan didasarkan pada kemampuan memprediksi perilaku yang bersumber dari pengalaman interaksi. Kepercayaan ini terbentuk jika anda memiliki informasi yang memadai mengenai seseorang

sehingga anda mengenal mereka dengan cukup baik dan dapat memperkirakan perilaku mereka dengan tepat.

- c) Kepercayaan berbasis identifikasi. Kepercayaan berdasarkan pemahaman atas niat orang lain dan menghargai keinginan pihak lain. Kepercayaan ini juga merupakan jenis kepercayaan yang idealnya mesti dicapai oleh manajer dalam tim.

Seseorang membentuk tiga jenis kepercayaan Mowen, dkk (2002):

1. Kepercayaan atribut-objek (*object-attribute beliefs*). Pengetahuan tentang sebuah objek memiliki atribut khusus yang disebut kepercayaan atribut-objek. Kepercayaan atribut-objek menghubungkan sebuah atribut dengan objek, seperti seseorang, barang, atau jasa
2. Kepercayaan atribut-manfaat. Kepercayaan atribut-manfaat merupakan persepsi konsumen tentang seberapa jauh sebuah atribut tertentu menghasilkan atau memberikan manfaat tertentu. Seseorang mencari produk dan jasa yang akan menyelesaikan masalah-masalah mereka dan memenuhi kebutuhan mereka, dengan kata lain, memiliki atribut yang akan memberikan manfaat yang dapat dikenal.
3. Kepercayaan objek-manfaat. Kepercayaan objek-manfaat merupakan persepsi konsumen tentang seberapa jauh produk, orang, atau jasa tertentu yang akan memberikan manfaat tertentu.

#### **2.3.4 Indikator Kepercayaan**

Menurut Ainurrofiq (2007) yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga yaitu:

- a) Kemampuan. Kepercayaan adalah ranah khusus, sehingga individu membutuhkan keyakinan akan seberapa baik seseorang memperlihatkan performanya. Faktor pengalaman dan pembuktian performanya akan mendasari munculnya kepercayaan orang lain terhadap individu. Kim (dalam Ainurrofiq, 2007) menyatakan bahwa *ability* meliputi kompetensi, pengalaman, pengesahan institusional, dan kemampuan dalam ilmu pengetahuan.
- b) Integritas. Integritas terlihat dari konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri seseorang. Kejujuran saja tidak cukup untuk menjelaskan tentang integritas, namun integritas memerlukan keteguhan hati dalam menerima tekanan. Kim (dalam Ainurrofiq, 2007) mengemukakan bahwa *integrity* dapat dilihat dari sudut kewajaran (*fairness*), pemenuhan (*fulfillment*), kesetiaan (*loyalty*), keterus-terangan (*honestly*), keterkaitan (*dependability*), dan kehandalan (*reliability*).
- c) Kebaikan hati. Kebaikan hati berkaitan dengan *intense* (niat). Ada ketertarikan dalam diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut akan mengarahkannya untuk memikirkan orang tersebut dan memberikan *intense* untuk percaya atau tidak dengan orang tersebut.

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seorang karyawan akan bersikap jujur dan tunduk pada komitmen, para pemimpin organisasi dan keyakinan bahwa tindakan-tindakan organisasi akan memberi manfaat bagi karyawan. Rasa saling percaya atau rasa percaya antar-pribadi mengandung unsur kognitif dan afektif (McAllister 1995). Sisi kognitif berkaitan dengan keputusan untuk mempercayai atau tidak mempercayai pihak lain. Keputusan untuk mempercayai ini dibuat

berdasarkan alasan-alasan yang baik, seperti tanggung jawab, keandalan, dan kompetensi (Lewis & Weigert 1985). Menurut Simmel (1964) keterpercayaan tidak diperlukan bila individu memiliki pengetahuan lengkap akan pihak lain. Rasa saling percaya juga bukan pilihan yang rasional bila individu tidak memiliki pengetahuan sama sekali akan pihak lain. Singkatnya, keputusan untuk mempercayai adalah rasional jika situasi/tingkat pengetahuannya berada diantara keduanya. Dalam hal ini, rasa saling percaya sepertinya mengandung orientasi kognitif yang kuat. Fox menggunakan istilah keterpercayaan institusi untuk menyebut kepercayaan pegawai terhadap CEO dan manajemen pusat perusahaan. Belum banyak penelitian empiris yang dilakukan dalam bidang keterpercayaan institusi atau keterpercayaan manajemen pusat ini. Kepercayaan berbasiskan pengetahuan kepercayaan yang diberikan bawahan kepada atasan yang didasarkan pada keyakinan bahwa atasannya memang benar dan mampu.

Menurut Kuratko dan Hoodgets (2007) seseorang yang unggul mampu menciptakan kreativitas dan inovasi sebagai dasar untuk tumbuh dan berkembang. Seseorang yang memiliki tingkat keyakinan tinggi atas kemampuan diri untuk berhasil cenderung memiliki tingkat kepercayaan tinggi untuk melakukan banyak hal dengan baik dan sukses. Sebaliknya, tanpa adanya keyakinan kepercayaan untuk sukses dan selalu berinovasi akan menurunkan semangat untuk berjuang dalam bekerja.

Johann von Goethe pernah mengatakan, *“treat people as if they already are competent, and you’ll help them to become so.”* Memperlakukan orang seolah-olah mereka sudah kompeten untuk membuat mereka benar-benar

kompeten. Sama halnya dengan kita menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, semakin meningkat percaya dirinya, semakin meningkat pula ketajamannya dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan dan bahkan kinerjanya akan membaik.

Kepercayaan sendiri diyakini terdiri dari dua aspek, yaitu „ketergantungan“ dan „pengungkapan“. Ketergantungan adalah rasa percaya diri yang dimiliki oleh karyawan bahwa atasan akan bergantung pada mereka. Sementara pengungkapan adalah rasa percaya diri bahwa atasan tidak akan segan untuk berbagi masalah dan perasaan mengenai pekerjaan. Sementara dari dua aspek kepercayaan, ketergantungan dinilai memiliki efek yang lebih tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jika diambil sebuah garis besar, maka ketika karyawan merasa dipercaya, secara cepat harga diri pun meningkat, dan mereka cenderung menjadi pekerja yang lebih baik.

Berbicara tentang ciri-ciri optimis, seorang yang optimis cenderung percaya bahwa kegagalan hanyalah kemunduran sementara, yang penyebabnya terbatas pada satu hal. Optimis juga percaya bahwa kegagalan bukanlah kesalahan individu. Keadaan sekitar, nasib buruk atau orang lain yang mempengaruhinya dan jika dihadapkan pada nasib buruk, mereka merasakannya sebagai tantangan dan akan berusaha keras (Seligman, 1991). Menurut Fatimah (2006) ciri-ciri individu yang memiliki kepercayaan diri yang proporsional, diantaranya adalah: a. Percaya akan kemampuan diri sendiri, sehingga tidak membutuhkan pujian, pengakuan, penerimaan, ataupun rasa hormat dari orang lain. b. Tidak terdorong untuk menunjukkan sikap konformis demi diterima. Memiliki harapan-harapan

yang realistik, sehingga ketika harapan itu tidak terwujud mampu untuk melihat sisi positif dirinya dan situasi yang terjadi.

Maxwell (2002) mengindikasikan indikator-indikator kepercayaan, yaitu:

- a. Kejujuran, yaitu dengan adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya.
- b. Pemberian tugas, yaitu dengan pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakannya.
- c. Integritas, yaitu setiap anggota dianggap memiliki integritas atau bersikap sebenarnya (*truthfulness*) dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat Ainurrofiq (2007), Maxwell (2002), Lewis & Weigert 1985, McAllister 1995, dan Kuratko dan Hoodgets (2007), Seligman (1991) serta Fatimah (2006) dalam penelitian ini menentukan indikator kepercayaan karyawan sesuai dengan lingkup perusahaan, yaitu:

- a) Kepercayaan Diri
- b) Berpikiran positif
- c) Optimistik
- d) Harapan
- e) Keberanian terhadap resiko

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian kinerja karyawan**

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Kinerja juga diartikan lain oleh Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Marwansyah (2014) ada tiga level kinerja yaitu ; (1) kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi; (2) kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau layanan yang dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses; (3) kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian efektifitas pada tingkah pegawai atau pekerjaan yang dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu. Pendapat lain menurut Marwansyah (2014) mengatakan bahwa kinerja

adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan padanya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk terus meningkatkan prestasinya, yang akan dinilai atasan, sehingga karyawan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja, dan karyawan akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan akan dapat memantau perusahaan mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat secara efektif dan efisien.

#### **2.4.2 Penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), yang dikenal juga dengan istilah evaluasi kinerja (*performance evaluation*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengvaluasi *job performance* (kinerja). Menurut Robbins (2003), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu:

##### 1) Atasan langsung

Sekitar 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja pegawainya.

## 2) Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan. Pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada pegawai pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang pegawai dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

## 3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi sifat pembelaan defensif para pegawai mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pegawai dan atasan pegawai.

## 4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja pegawai oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

## 5) Pendekatan menyeluruh: 360 derajat penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom yang dikutip oleh Rivai (2004) bahwa aspek-aspek yang dinilai dari penilaian kinerja adalah :

- a) Kemampuan teknis. Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

- b) Kemampuan konseptual. Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c) Kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

#### **2.4.3 Indikator kinerja karyawan**

Indikator-indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013), yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Sikap kerja

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

- a) Sistematis kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.
- b) Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- c) Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- d) Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- e) Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang di antara lain termasuk: 1) Kuantitas. 2) Kualitas. 3) Jangka waktu. 4) Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Terdapat beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain: 1) Kualitas pekerjaan. 2) Kejujuran karyawan. 3) Inisiatif.

Mangkunegara (2010) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- a) Aspek kuantitatif meliputi:
  - 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - 2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
  - 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

b) Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- 3) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi. Prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya harusnya dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Menurut Soeharto (2004) yaitu apabila karyawan memiliki kemampuan pendidikan formal yang ditempuh, pendidikan non formal, tingkat pengalaman kerja yang dimiliki, tingkat keinginan (kemauan), maka akan mampu mendorong kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa karyawan tanggap dalam mengerjakan pekerjaannya. Saat karyawan tanggap dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankannya, maka akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat Mangkunegara (2013 dan 2010) dan Soeharto (2004) dalam penelitian ini menentukan indikator kinerja karyawan sesuai dengan lingkup perusahaan, yaitu:

- a) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- b) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilimpahkan
- d) Tanggap dalam mengerjakan pekerjaan
- e) Pekerjaan diselesaikan dengan cermat

## 2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian mengenai kepemimpinan, kemampuan kerja dan kepercayaan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan seperti yang dikemukakan beberapa peneliti sebelumnya sebagai berikut:

**Tabel II.1 Beberapa Penelitian Yang Dijadikan Referensi**

NO	PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL DAN SKALA PENGUKURAN	HASIL PENELITIAN
1	<b>Eko Santoso (2013)</b>	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Central Asia	<b>Variabel Independent</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Motivasi kerja</li> <li><input type="checkbox"/> Kepemimpinan</li> <li><input type="checkbox"/> Kompensasi</li> <li><input type="checkbox"/> Disiplin kerja</li> </ul> <b>Variabel Dependen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kinerja pegawai</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja

		Kudus		<p>karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama.</p>
2	<b>Rahmila S, mahlia M dan Nurdjannah H. (2013)</b>	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	<p><b>Variabel independent :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Stres kerja</li> </ul> <p><b>Variabel dependent:</b> kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan. Diharapkan pada penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan factor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu kompensasi,</p>

				budaya kerja, pelatihan, kepribadian, perencanaan karier, dan pemberdayaan karyawan.
3	<b>Ika Rahmatika (2014)</b>	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<b>Variabel independent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> <b>Variabel dependent:</b> kinerja karyawan	Hasil penelitian yang penulis sajikan pada bab-bab sebelumnya, dan karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Bogor. Kemampuan karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 28.1%. Dan pengaruh tidak langsung kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melihat keterkaitan dengan motivasi kerja sebesar 21.6%. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 22%. Dan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan melihat keterkaitan dengan kemampuan sebesar 21.6%. Kinerja karyawan BNI Syariah cabang Bogor paling dominan dipengaruhi oleh variabel kemampuan yaitu sebesar 49.7%
4	<b>Diah Ayu Kristiani (2013)</b>	Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<b>Variabel independent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> <b>Variabel dependent:</b> kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan variabel kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,9 persen. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 50,2 persen. Variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 53,5

				<p>persen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Indonesia Power UBP Semarang sebaiknya mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan terutama dalam hal penguasaan terhadap peralatan kerja dan sistem komputer, pemahaman terhadap kebijakan perusahaan, pemahaman terhadap tujuan perusahaan dan kemampuan untuk berempati. Memberikan motivasi yang lebih baik kepada karyawan untuk menciptakan perasaan yang ada pada diri karyawan bahwa mereka memiliki peran serta dalam perusahaan.</p>
5	<b>Deny Natalma Lase (2008)</b>	Pengaruh Tingkat Kepercayaan, Disiplin Kerja dan Struktur Tugas Terhadap Kefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah	<p><b>Variabel independent</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kepercayaan</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul> <p><b>Variabel dependent:</b> Kefektifan kepemimpinan</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tingkat kepercayaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan struktur tugas dan disiplin kerja dapat dijadikan sebagai faktor dalam menentukan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias</p>
6	<b>Hariyanto Bambang (2012)</b>	Pengaruh Hubungan Kerja, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Dinas Kehutanan Dan Perkebunan DIY	<p><b>Variabel independent :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungna kerja</li> <li>• Kemampuan kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> <p><b>Variabel dependent:</b> Kinerja karyyawan</p>	<p>Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hubungan kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk analisis secara parsial diperoleh adanya pengaruh negatif hubungan kerja terhadap kinerja pegawai,</p>

				sedangkan kemampuan kerja dan motivasi kerja menghasilkan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja sedangkan untuk hubungan kerja memberikan pengaruh negatif yang dapat menurunkan kinerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi dalam upaya peningkatan kinerja instansi
7	<b>A. Shadare, Oluyesi dan Hamed T, Ayo.2009</b>	Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria	<b>Variabel independent :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan efektifines</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> <b>Variabel dependent:</b> Kinerja karyawan	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan motivasi kerja. Secara bersamaan juga menjelaskan bahwa terdapat kontribusi sebesar 27,2% motivasi kerja dan kepemimpinan efektifines terhadap kinerja karyawan

Sumber: data primer

Dari penelitian-penelitian terdahulu dan penelitian yang telah dilakukan ini, terdapat beberapa kesamaan dalam pengambilan variabel-variabelnya. Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu terletak pada kesamaan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan pada penelitian Eko (2013), Hertanti (2013) dan Rahmila, dkk (2013). Sedangkan kesamaan pada variabel kemampuan kerja dan kinerja terletak pada penelitian yang dilakukan Rahmatika (2014) dan Kristiani (2013) serta Hariyanto (2012). Selanjutnya variabel yang sama dalam penelitian Natalma (2008) terletak pada variabel kepercayaan dan kepemimpinan. Berdasarkan dari jurnal internasional A. Shadare, Oluyesi dan

Hamed T, Ayo.2009 terletak pada kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dari kesamaan tersebut kemudian peneliti mengkaji penelitian berdasarkan dari pengembangan setiap variabel-variabel dalam penelitian terdahulu yang disesuaikan dengan tempat penelitian. Perbedaan dalam penelitian ini yang terlihat adalah pada analisis pengolahan data. Metode penelitian yang digunakan yaitu regresi linier dengan analisis jalur dengan menambahkan pada adanya variabel intervening yakni kepercayaan karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu hanya menggunakan analisis regresi berganda.

## **2.6 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.6.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan**

Wahab (2008) menguraikan bahwa keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*). Hal yang sama dikatakan oleh Wahjosumidjo (2007) bahwa keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu (1) apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*), mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan lain sebagainya, (2) pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), mencakup: kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Bahkan Wahjosumidjo

menambahkan bahwa, kedua orientasi tersebut merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Menurut Robbins (2009), kepercayaan adalah esensi kepemimpinan, sebab mustahil memimpin orang yang tidak mempercayai anda. Kepercayaan sebagai kekuatan emosi yang dimulai dengan merasa memiliki harga diri dan makna diri sehingga kita terpanggil untuk memancarkan pada orang lain. Berdasarkan penelitian Natalman (2007) tingkat keefektifan kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kepercayaan karyawan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan secara teoritis yakni dimana semakin tinggi sifat kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan tingkat kepercayaan setiap karyawannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan  
PT. KAI Yogyakarta

### **2.6.2 Pengaruh kemampuan kerja terhadap kepercayaan**

Kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Faktor kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu, sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut (Mangkunegara, 2005).

Kemampuan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Itulah penilaian dewasa ini akan apa yang dapat dilakukan seseorang. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang akan berdampak pada kepercayaan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan dengan adanya kemampuan seseorang dalam bekerja, maka seseorang tersebut akan percaya diri untuk dapat menyelesaikan segala pekerjaan baik yang memiliki target atau yang tidak memiliki target tanpa adanya rasa kurang percaya diri.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan secara teoritis yakni dimana semakin tingginya kemampuan dalam bekerja setiap karyawan mampu meningkatkan tingkat kepercayaan. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan

PT. KAI Yogyakarta

### **2.6.3 Pengaruh Kepercayaan terhadap kinerja karyawan**

Kepercayaan menjadi media penting untuk merekatkan karyawan kepada organisasi atau perusahaannya. Selanjutnya perusahaan memerlukan kemampuan karyawan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan karyawan ini menjadi landasan untuk melakukan evaluasi bagi perusahaan. Kinerja karyawan menjadi sangat penting, karena kinerja menjadi suatu ukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Karena itu diperlukan bentuk penilaian kinerja, yaitu suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia dan semua yang mereka

atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap didalam kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik (Suripto, 2011).

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan secara teoritis yakni dimana semakin tinggi kepercayaan yang ada dalam diri karyawan mampu meningkatkan tingkat kepercayaan. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepercayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. KAI Yogyakarta.

#### **2.6.4 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Dalam hal ini kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Karena kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun juga dilihat dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya. Seorang pemimpin harus mampu berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Dalam hal ini pemimpin perusahaan juga

dituntut untuk memotivasi bawahannya agar mereka mempertahankan prestasinya dalam dunia kerja dan menghasilkan hasil kinerja yang efektif. Praktek kepemimpinan secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi (Nurjanah, 2008). Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan secara teoritis yakni dimana semakin tinggi sifat kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. KAI  
Yogyakarta

#### **2.6.5 Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Nawawi (2003) kepentingan para pemimpin terhadap kemampuan kerja seorang karyawan cenderung terpusat pada kinerja karyawan. Pandangan ini mengenai hubungan antara kemampuan kerja karyawan dengan kinerja pada hakekatnya dapat diringkas dalam pernyataan “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif” banyak yang dilakukan oleh para pemimpin dalam membuat para pekerjanya merasa senang dalam pekerjaannya. Selain itu bukti yang cukup jelas bahwa karyawan yang memiliki kemampuan

kerja yang tinggi mempunyai tingkat keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan lebih rendah. Pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap keluarnya karyawan karena ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerja yang tinggi. Sebaliknya angkatan kerja yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan memberikan produktivitas yang tinggi sehingga kinerja yang tinggi dapat tercapai.

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi dari seluruh karyawannya, diantaranya adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para karyawannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hariyanto (2012) kemampuan kerja menghasilkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi kemampuan kerja sebesar 17,5%. Sama halnya dengan penelitian Rahmatika (2014) kemampuan karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 28.1%. Dan pengaruh tidak langsung kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan melihat keterkaitan dengan motivasi kerja sebesar 21.6%

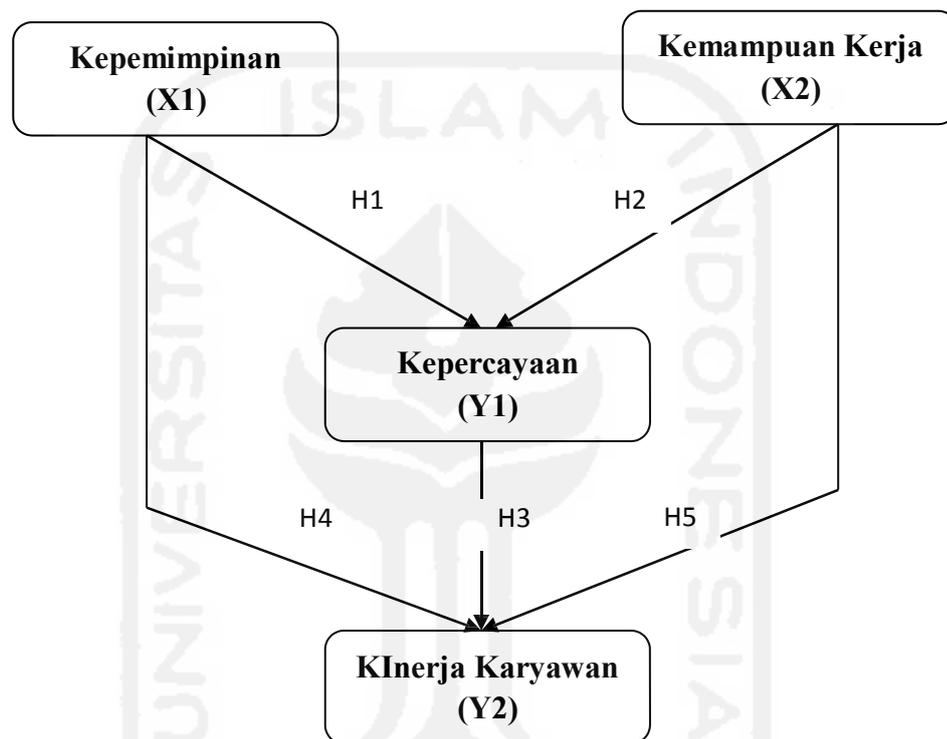
Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan secara teoritis yakni semakin tingginya kemampuan kerja setiap karyawan mampu meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.

KAI Yogyakarta

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian serta landasan teori yang telah di sampaikan di atas, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar II.1 Kerangka Pemikiran Penelitian