

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian sekarang, yaitu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Sulawesi Tenggara”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa pengujian dari hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut yaitu memiliki kesamaan variabel X berupa kepemimpinan dan variabel Y berupa kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi, objek, dan tahun penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) yang berjudul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri”. Hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, dengan t hitung 5,779 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05; (2) Variabel Motivasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, dengan t hitung 3,272 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,001 lebih kecil dari 0,05; (3) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, dengan t hitung 2,882. Lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,005 lebih kecil dari 0,05; (4) Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan dengan nilai R^2 sebesar 0,454 yang berarti bahwa pengaruh 3 Variabel tersebut terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan secara bersama-sama sebesar 45,4 persen, sedangkan selebihnya yaitu 54,6 persen dipengaruhi oleh Variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini; (5) Ketiga Variabel tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan adalah Kepemimpinan yaitu sebesar 0,462.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian ini adalah adanya salah satu variabel pada penelitian tersebut yang sama dengan penelitian ini, yaitu variabel kepemimpinan yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah jumlah variabel yang digunakan pada penelitian tersebut lebih banyak dari penelitian ini dan adanya perbedaan lokasi, objek, serta tahun penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Puto (2013) yang berjudul “Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap 21 kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-

masukannya terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut di atas adalah adanya salah satu variabel, yaitu variabel kepemimpinan yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terletak pada jumlah variabel yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu sebanyak tiga variabel yang terdiri dari variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja, sedangkan penelitian ini hanya membatasi pada salah satu variabel, yaitu variabel kepemimpinan. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi, objek, serta waktu penelitian.

Penelitian oleh Sukmawati (2008) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) model regresi: $Y = 46.812 + 0,264X_1 - 0,324X_2 + 0.271 X_3 + \text{a}$. Dari model ini, didirikan bahwa semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen; (2) hasil korelasi parsial adalah bahwa ada dampak kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. Di antara tiga variabel independen, kompensasi memiliki dampak kuat pada penampilan karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai koefisien variabel kompensasi yang lebih besar dari lingkungan kerja fisik dan variabel kepemimpinan. Di antara tiga variabel independen, kompensasi juga memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan di PT Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu, dengan nilai korelasi 23,2 persen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut diatas yaitu terdapatnya salah satu variabel independen yang sama pada penelitian terdahulu, yaitu variabel kepemimpinan yang dianalisa pengaruhnya terhadap variabel dependen yang sama yaitu variabel kinerja karyawan.

Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, bahwa penelitian ini hanya menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian terdahulu menganalisa pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawannya. Perbedaan lainnya terletak pada lokasi, objek, serta waktu penelitian.

Mondiani (2012) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang”. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Selain kepemimpinan transformasional, faktor kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi dikelola dengan baik, adil serta layak maka kinerja karyawanpun akan meningkat, oleh karena itu Kepemimpinan transformasional dan kompensasi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini yaitu salah satu variabel bebas menggunakan variabel kepemimpinan dan juga menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Dan terdapat perbedaan, dalam penelitian ini lokasi dan teori digunakan, serta objek dan waktu penelitian.

Mariam (2009) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)” Kesimpulan masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan mempertahankan gaya pimpinan yang bersikap tidak ambivalensi dalam penilaian kinerja bawahannya, pimpinan memperhatikan benar prestasi kerja bawahannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja bawahan, caranya dengan memberikan arahan dari atasan kepada bawahan dan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras.

Selain itu juga perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan diadakan pelatihan kerja yang sifatnya outbound. dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan kepemimpinan sebagai salah satu variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perbedaannya yaitu

penelitian ini menggunakan variabel intervening, dan teori dan lokasi yang di tuju juga memiliki perbedaan .

Dari beberapa penelitian sebelumnya yang sudah dijelaskan diatas, dapat di ambil kesimpulan dari keseluruhan tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini , berikut penjelasnya:

1. Muizu (2014), perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu teori kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1990), tahun Penelitian dilakukan Pada tahun 2014, dan lokasi yang dituju dalam penelitiannya di Perbankan Sulawesi Tenggara. Persamaan yang dapat di ambil dari penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah, menggunakan variabel pemimpin sebagai variabel bebas dan memiliki indikator yan berbeda, variabel terikat pada penelitian ini pun menggunakan variabel kinerja karyawan. Dan dari hasil pembahasan menjelaskan bahwasanya motivasi seorang pemimpin adalah sebagai kontribusi seorang bawahan secara sukarelawan dalam pencapaian tujuan dan meningkatkan prestasi karyawan.
2. Cahyono (2012), perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini jumlah populasi sebanyak 100 orang seluruh dosen dan karyawan sebagai responden, tahun pelaksanaan penelitian pada tahun 2012, lokasi yang dituju dalam penelitian sebelumnya di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Persamaan penelitian sebelumnya dengan dengan penelitian ini, salah satu variabel yang di gunakan sebagai variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan, menggunakan variabel terikat menggunakan kinerja sebagai variabel terikat (Y). Dari hasil pembahasan dan hasil penelitian sebelumnya, kepimpinan yang berupa sikap hubungan kerja sesama karyawan yang lebih dominan, karena pimpinan harus mempunyai

perhatian tentang permasalahan yang ada dalam perorangan atau di dalam perusahaan.

3. Puto (2013), perbedaan yang dapat diambil dengan penelitian sebelumnya yaitu, lokasi penelitian pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado, tahun pelaksanaan penelitian pada tahun 2013, menggunakan teori kepemimpinan Kartono (2003). Persamaan dari penelitian sebelumnya salah satu variabel bebas menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel terikat menggunakan variabel kinerja karyawan, pembahasan dari penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat kerja karyawan yaitu dengan adanya hubungan baik dalam suatu perusahaan.
4. Sukmawati (2008), perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu berupa teori kepemimpinan menggunakan teori Siagian(1995), tahun penelitian 2008, lokasi yang di tuju penelitian sebelumnya di PT Pertamina Terminal Transit Utama Balongan Indramayu. Persamaannya dari penelitian sebelumnya dengan penelitian ini, salah satu variabel bebas menggunakan kepemimpinan, dan variabel terikat menggunakan variabel kinerja karyawan, pada hasil pembahasan penelitian sebelumnya pengaruh kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dari unsur kecerdasan dalam meningkatkan kreatifitas serta pengetahuan baik teori atau praktek pada karyawan.
5. Mondiani (2012), perbedaan pada penelitian sebelumnya adalah teori yang digunakan menggunakan teori kepemimpinan transformasional Terry dalam (Thoha, 2004), lokasi pelaksanaan penelitian sebelumnya di PT PLN (Persero) UPJ Semarang, responden pada penelitian sebelumnya yaitu seluruh karyawan

tetapUPJ Semarang. Persamaan dengan penelitian sebelumnya variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat, pembahasan penelitian sebelumnya yang memberi pengaruh yang positif adalah kematangan dan keluasaan pandangan sosial yang memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan bersifat terbuka terhadap bawahnya.

6. Mariam (2009), perbedaan penelitian terdahulu teori menggunakan teori kepemimpinan Bass (2003) dan Humphreys (2002), lokasi penelitian di PT Asuransi Jasa Indonesia Kantor Pusat Jakarta, tahun penelitian 2009, dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini, salah satu variabel bebas menggunakan variabel pemimpin, dan variabel bebas nya menggunakan kinerja karyawan, dari hasil pembahasan adanya pengaruh yang positif dari motivasi pimpinan yang menjadi panutan untuk bawahan dalam meraih prestasi, demi meningkatkan kemampuan diri.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan landasan dalam membahas mengenai kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) seseorang. Pengertian manajemen sumber daya manusia itu sendiri merupakan suatu pembahasan yang telah dibahas oleh banyak kalangan dari para ahli. Dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja efektif dan

efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2000).

Pengertian manajemen sumber daya manusia lainnya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang sari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian (Rivai, 2009). Pengertian lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi kelompok karyawan (Simamora, 2008).

Adanya manajemen personalia dalam manajemen sumber daya manusia secara umumnya, maka tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial (Rivai, 2009). SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan adanya manajemen SDM yang baik, dengan adanya manajemen SDM yang berkualitas maka akan menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas pula.

2.2.2. Fungsi Manajemen sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya sebagai manajemen yang terbentuk begitu saja, adanya manajemen SDM berperan sesuai dengan fungsinya. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2006) :

1. Perencanaan (*human resources planning*), adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah, kegiatan untuk mengorganisasi semua karya-wan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*) adalah, kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah, kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*), adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang akan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*), adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang akan diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang akan serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperbolehkan laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*), adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang paling penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan- peraturan perusahaan dan norma- norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*), adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab- sebab lainnya.

2.2.3. Pendekatan *Hard Approach* dan *Soft Approach*

Hard approach (pendekatan keras) yaitu pendekatan yang termuka dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, pendekatan ini memfokuskan pada sisi sumber diluar SDM yang mempengaruhi proses pemerdayaan SDM bagi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini beranggapan bahwa orang-orang dikelola dengan cara yang sama sebagaimana peralatan material. Sedangkan *soft approach* (pendekatan lunak) didukung oleh teori-teori ilmu perilaku yang menekan faktor hubungan antar manusia dan memotivasi sebagai upaya mencapai suatu organisasi (Alwi, 2008)

2.2.4. Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial didalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul diluar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau ditunjuk secara formal. Pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpinan informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal: 1) Pimpinan formal adalah seseorang yang tunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat

berkaitan dengan posisinya.2) pimpinan informal adalah seseorang yang tunjuk memimpin secara tidak formal karena memiliki kualitas unggul untuk mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi kondisi perilaku suatu kelompok(Rivai, 2009:5)

Pengertian lainnya dari kepemimpinan adalah merupakan modal kerja bagi seseorang dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin atau *manager* dalam suatu perusahaan(Koesmono, 2005). Bahkan kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu. Proses kepemimpinan melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Kartono, 2003). Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Pada dasarnya kemampuan mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut adalah unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainya (Rivai,2009:6).

2.2.4.1. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai: kelompok status, tokoh, fungsi, dan proses. Para direktur, eksekutif, administrator,manajer, boss, kepala,biasanya dimasukan sebagai tokoh dalam kategori yang disebut dengan kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan mudah tercapainya sasaranya kelompok. Dalam organisasi modern, fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh beberapa peserta, akan tetapi, pujian atau

cacian karena sukses atau gagal, biasanya ditujukan pada individu pemimpin formal (Rivai,Bachtiar, Amar, 2013:13).

Menurut (Wirawan,2013) fungsi kepemimpinan secara umum mempunyai pola dasar yang sama yaitu:

1. Menciptakan visi, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan visi, visi adalah apa yang di impikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi yang menarik pemimpin dan pengikut ke arah masa depan, visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.
2. Mengembangkan budaya organisasi, pemimpin harus mengem-bangkan budaya organisasi yang mana sebagai norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi,dan sebagiannya yang akan di kembangkan oleh pemimpin organisasi dan di ajarkan kepada anggota baru dan di terapkan dalam perilaku organisasi mereka.
3. Menciptakan sinergi, tugas pemimpin mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepda organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak kea rah tujuan.
4. Menciptakan perubahan, pemimpin adalah agen yang berupaya menciptakan perubahan secara teris-menerus. Ia adalah orang yang cerdas dan mampu

menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik.

5. Memotivasi para pengikut, sebagian terbesar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya.
6. Memperdaya pengikutnya, pemerdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia.

2.2.4.2. Teori Kepemimpinan Umum

Kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok. Menurut (Wirawan, 2013: 110) teori kepemimpinan secara umum dapat di kelompokkan menjadi:

1. Teori Pemimpinan Dilahirkan atau Dibuat

Menurut teori ini para pemimpin memang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin ketika dilahirkan dan telah membawa bakat sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi pemimpin. (Wirawan, 2013: 110)

2. Teori sifat Pemimpinan

Menurut teori ini sifat-sifat tersebut dapat diidentifikasi dan orang-orang yang memiliki karakteristik tersebut dapat direkrut untuk menduduki posisi kepemimpinan. Teori sifat pemimpin ini banyak diterapkan dalam rekrutmen dan seleksi kepemimpinan. Untuk mengisi suatu jabatan kepemimpinan atau

manajerial ditentukan kriteria kompetensi dan karakteristik yang mampu melaksanakan tugas secara efektif. (Wirawan, 2013: 112)

3. Teori Perilaku Kepemimpinan

Dalam penjelasan teori perilaku bahwasanya seorang pemimpin dinilai dari bagaimana mereka berperilaku terhadap para pengikutnya, dan teori ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa teori yaitu:

- Teori X dan Teori Y
- Chris Argyris
- Teori Z

Itu lah beberapa teori yang termasuk dari teori perilaku yang dianggap menjadi tolak ukur seorang pemimpin (Wirawan, 2013: 113)

4. Teori Kontrak Sosial Pemimpin Dan Pengikut

Salah satu cara untuk menjelaskan terjadinya proses kepemimpinan adalah dengan menggunakan konsep kontrak sosial antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin dan para pengikut mempunyai keinginan dan kebutuhan yang sering berbeda walaupun adakalanya sama. Pemimpin dan para pengikutnya tidak mungkin mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka sendiri, mereka harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Mereka harus melakukan kontrak sosial untuk memberikan sesuatu kepada masing-masing pihak, jika keinginan dan kebutuhan mereka terpenuhi. (Wirawan, 2013: 122)

5. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru,

menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikutnya kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia. (Wirawan, 2013: 139)

6. Teori Kepemimpinan Karismatik

Menurut Weber dalam (Wirawan, 2013: 164) teori karismatik mempunyai kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang berdasarkan persepsi pengikut yang percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa, kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis. Kepemimpinan karismatik tidak mendasarkan kepada otoritas formal atau kekuasaan posisional, akan tetapi pada kekuasaan personal.

2.2.1.3. Teori Kepemimpinan Sifat

Dari teori-teori yang sudah dijelaskan diatas, ada salah satu teori yang merupakan alasan keberhasilan seorang pemimpin oleh sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat.

Menurut Keith Davis dalam (Rivai, Bachtiar, Amar, 2013:7) menyatakan bahwa dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih daripada yang dipimpin. yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang akan berpengaruh terhadap kepemimpinan organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan, bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin, namun pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
2. Kedewasaan dan keluasaan pandangan sosial, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial., dia mempunyai keinginan dihargai dan dihargai.
3. Motivasi dan dorongan prestasi, para pemimpin secara relative mempunyai dorongan berprestasi, mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik di banding ekstrinsik.
4. Sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Teori serupa menurut pendapat (Kartono: 1994) Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, sehubungan dengan hal tersebut.

Keith Davis dalam (Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu: 1). Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. 2). Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai. 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para

pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik. 4). Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Teori serupa menurut (Handoko, 1984:298) mengemukakan kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pernyataan ini mengandung makna bahwa kepentingan menyangkut orang, pembagian wewenang dan proses mempengaruhi orang lain. Menurut Keith Davis dalam (Handoko,1984:297) mengikhtisarkan empat ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi :1). Kecerdasan, 2). Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi 4). Sikap-sikap hubungan manusiawi.

Dari ketiga pendapat yang menyatakan bahwa teori sifat menyimpulkan kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Yang memiliki asumsi bahwa keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Sifat pada pemimpin yang seperti penjelasan di atas adalah kriteria yang mendukung seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan suatu proses mendorong dalam pencapaian suatu tujuan. Sifat pemimpin adalah salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh pimpinan.

2.2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan, dan juga kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai & Sagala, 2009, p. 549). Kinerja merupakan suatu istilah atau umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah biaya-biaya masa lalu atau proyeksi, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban manajemen dan semacamnya (Rivai & Sagala, 2009, p. 604).

Menurut (Armstrong & Baron, 1998: 7) dalam(Wibowo, 2009, p. 8) berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyapaikan sukses berlanjut pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengem-bangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi,motivasi, dan kepentingan (Wibowo, 2009, p. 4). Kinerja juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan, didalam pelaksanaan aktivitas harus ada selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia, pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang akan direncanakan dengan kenyataan(Wibowo, 2009).

Oleh karena penilaian terhadap kinerja sangat mempengaruhi kegiatan dan tujuan yang diharapkan pencapaiannya. Tetap ada evaluasi terhadap hasil kerja yang telah dilakukan, guna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang sudah dicapai.

Evaluasi atas kinerja organisasi akan di pergunakan sebagai umpan balik dalam pencapaian tujuan.

2.2.5.1. Tipe Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda, keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, sampai memprediksikan masa depan, atau mengawasi pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi sampai hasil yang akan inginkan, dan menyampaikannya kepada orang yang benar pada waktu yang tepat.

Ada beberapa sifat ukuran kinerja dengan ukuran yang berbeda, namun perbedaan tersebut tidak di pertentangkan, sebaiknya dipakai sebagai alat yang bersifat saling melengkapi :

1. Sifat Ukuran, tipe pengukuran dapat diklasifikasi menurut sifatnya menjadi langsung dan tidak langsung, dan menurut caranya menjadi subjektif dan objektif menurut (Davis, 1996, p. 346) didalam(Wibowo, 2009, p. 358).
2. Hierarki Ukuran, ukuran hierarki sama dengan aspek kinerja, tetapi tingkat yang berbeda dalam organisasi yang sama.
3. Lingkup Ukuran

Menurut (Armstrong &Baron, 1998:275) menyatakan bahwa tipe ukuran kinerja berdasarkan pada *lingkup penggunaannya*, dalam lingkup individual, tim dan organisasional.

1. Ukuran individual, ditetapkan dalam kriteria : *Kuantitas*, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau presentase antara output aktual dengan output yang menjadi target.*Kualitas*, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi diluar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang

dapat dipertimbangkan untuk toleransi. *Produktivitas*, diukur sebagai output pekerja. *Ketepatan waktu*, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu. *Pengawasan biaya*, berbagai biaya per unit produksi, variasi upah langsung/ atau tidak langsung.

2. Ukuran Tim, ukuran kinerja tim dapat menghubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standar kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan dan pengawasan biaya.
3. Ukuran organisasional, terdapat empat pendekatan yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi yaitu, *ABalance Scorecard*, *The European Foundation For Quality Management Model*, *Economic Value Added*, *Traditional Financial Measures*

2.2.5.2. Penilaian Prestasi Kinerja

Penilaian prestasi merupakan upaya yang dilakukan organisasi, dalam pencapaian tujuan, untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, hal yang sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin yaitu dalam penilaian prestasi kinerja, pemimpin harus berpartisipasi dengan hasil kinerja, agar bawahan mendapat kepuasan penilaian sesuai dengan apa yang telah di kerjakan.

Menurut (Rivai,2009: 561), Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Praktis, keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

2. Kejelasan standar, merupakan tolak ukur seorang dalam melaksanakan pekerjaannya, agar memperoleh nilai tinggi, standar harus mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.
3. Kriteria yang objektif, kriteria yang dimaksud berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritical yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Setiap organisasi atau perusahaan harus melakukan penilaian prestasi dan kinerja, kegiatan penilaian kinerja ini, untuk mengetahui pendidikan, dan pengalaman setiap karyawan yang berbeda-beda latarbelakangnya. Sehingga hasil dari penilaian prestasi menjadi standarisasi untuk suatu perubahan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk meriview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu, melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan

2.2.5.3. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Untuk mengatasi masalah dan tantangan suatu perusahaan atau organisasi, pimpinan harus melakukan kegiatan seperti, penilaian kinerja untuk bawahan yang dinilai secara indivisu, atau secara kelompok. Setiap perusahaan mempunyai cara penilaian kinerja, Menurut (Rivai,2009:562) jenis-jenis penilaian kinerja :

1. Penilaian hanya oleh atasan, cepat langsung, dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi

2. Penilaian kelompok lini, atasan dan atasannya lagi secara bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
3. Penilaian oleh kelompok staf, atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan dengan pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang peninjau indepen.

Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan mengikuti kemajuan, dan perubahan, untuk perkembangan prestasi. Sedangkan pada pengertian, bahwa karyawan diposisikan sebagai aset utama perusahaan, karyawan harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan untuk berkembang.

2.2.5.4.Aspek-Aspek Yang Nilai

Dalam memajukan suatu perusahaan penilaian kinerja menjadi faktor utama dalam pengembangan konsep kerja, oleh karena itu menurut (Rivai, 2009: 563) aspek-aspek yang dinilai dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang akan diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, kemampuan yang mehamami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang bergerak dari unit masing-masing ke bidang operasional

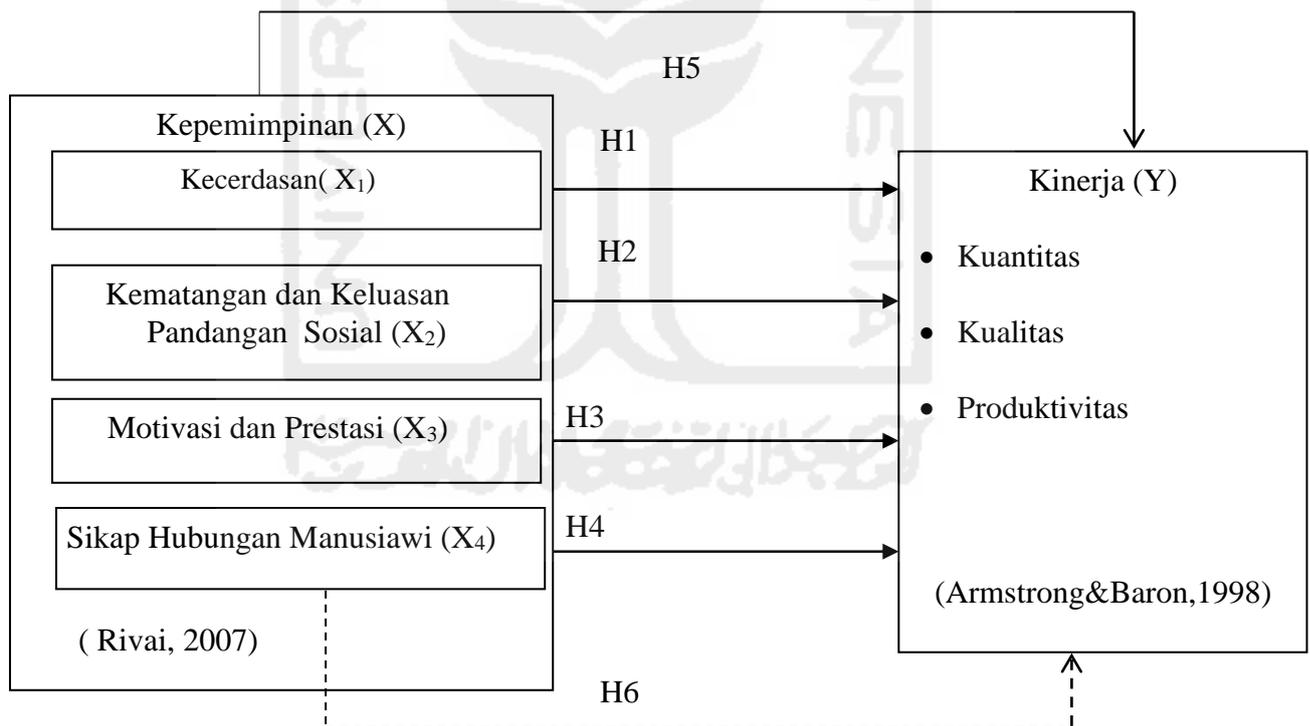
perusahaan secara menyeluruh, yang intinya individual tersebut memahami tugas, serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi.

Dengan adanya aspek- aspek yang dinilai maka perusahaan atau organisasi mampu mengetahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang telah diberikan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah seberikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.4. Hubungan antar Variabel

2.4.1. Hubungan Variabel Kecerdasan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan:

Sukmawati (2008), hasil penelitian variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, karena dari hasil olah data analisis regresi berganda menunjukkan hasil t hitung variabel kepemimpinan sebesar 1,968 dan probabilitasnya sebesar 0,053. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai t hitung = 1,968 > t tabel = 1,666 dan angka probabilitasnya adalah 0,053 > taraf signifikansi 0,05. Jadi angka ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bermakna (signifikan) secara parsial dari variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus kepemimpinan di kantor PT. Pertamina Terminal Transit Utama Balongan Indramayu. Semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Kemampuan pimpinan dalam merangsang para bawahannya untuk bekerja secara optimal, kemampuan pimpinan dalam merangsang para bawahannya untuk meningkatkan kreatifitas karyawan, pengetahuan pimpinan tentang pekerjaan yang dilakukannya baik secara teori maupun praktek di lapangan, dan keteladanan yang diperlihatkan oleh pimpinan kepada bawahannya, oleh karena itu pimpinan harus mempunyai pengetahuan atau harus lebih cerdas dari bawahnya.

H1: Terdapat pengaruh positif dari Kecerdasan yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.2. Hubungan Variabel Kematangan dan Keluasan Pandangan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan

Mondiani (2012), dari hasil uji statistik penelitian terdahulu nilai t hitung menunjukkan angka sebesar 3,966 sedangkan nilai t tabel adalah 1,9855. Nilai t hitung

lebih besar dari t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Sebanyak 9,5 persen responden menyatakan kepemimpinan transformasional adalah sangat baik itu artinya, inspirasional, stimulasi intelektual, inovasi, pembinaan/pendampingan, kejujuran dan pendirian kuat yang diberikan pimpinan kepada karyawannya sangat baik, kematangan dan keluasaan pandangan sosial yang memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan bersifat terbuka terhadap bawahnya. Kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di PLN tergolong baik, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin telah menerapkan dan menjalankan tipe kepemimpinan transformasional,.

H2: Terdapat pengaruh positif dari Kematangan dan Keluasaan Pandangan Sosial yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.3. Hubungan Variabel Motivasi dan Prestasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Muizu (2014), berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa kepemimpinan organisasi perbankan Sulawesi Tenggara, rata-rata skor tertinggi diperoleh dari dimensi kepemimpinan yaitu *inspirational motivation*, dengan nilai 1918.33, termasuk dalam kategori cenderung baik, yang menunjukkan bahwa '*inspirational motivation*' dari dimensi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan merupakan hal paling menonjol yang diterapkan pada karyawan organisasi perbankan dan dapat

dijadikan sebagai penggerak utama dalam memotivasi karyawan di organisasi Perbankan untuk karyawan dalam bekerja. Kondisi ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara cukup memotivasi bagi karyawan untuk berprestasi demi peningkatan kinerja karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi, melalui kemampuan dalam menginspirasi karyawannya melalui teladan yang baik.

Mariam (2009), Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043, maka hipotesis diterima. Pimpinan pada PT Asuransi Jasa Indonesia memperhatikan benar prestasi kerja bawahannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja bawahan, caranya dengan memberikan arahan dari atasan kepada bawahan dan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras.

H3: Terdapat pengaruh positif dari Motivasi dan Prestasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.4. Hubungan Variabel Sikap Hubungan Kerja Manusiawi Terhadap Kinerja Karyawan.

Cahyono (2012, variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, ditunjukkan dengan t hitung 5,779 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan nilai beta sebesar 0,462 kepemimpinan sebagai variabel yang dominan, dosen mempunyai pola tindakan terhadap bawahan, dari sikap hubungan kerja sesama karyawan dan dosen dalam

menyelesaikan permasalahan yang ada di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Puto(2013) kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,554 dan memiliki arah positif, itu berarti bahwa apabila variabel kepemimpinan naik maka kinerja karyawan akan naik. Demikian juga sebaliknya, apabila variabel kepemimpinan turun maka kinerja karyawan akan turun, dimana variabel lain dianggap tidak berubah atau konstant. Pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan, dan juga bersikap adil terhadap karyawan dengan begitu kinerja di dalam perusahaan akan meningkat

H4: Terdapat pengaruh positif dari Sikap Hubungan Manusiawi yang signifikan terhadap kinerja karyawan

H5: Terdapat pengaruh positif dari Kecerdasan, Kematangan dan Keluasan Pandangan Sosial, Motivasi dan Prestasi, dan Sikap Hubungan Kerja Manusiawi terhadap kinerja karyawan

H6: Diduga Terdapat Pengaruh yang paling Dominan dari Sikap Hubungan Manusiawi

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban baru didasarkan pada teori relevan, belum berdasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data,

dinyatakan sebagai jawaban teoristik terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2014: 93).

Adapun bentuk hipotesis penelitian sangat terkait dengan rumusan masalah penelitian, bentuk hipotesis tersebut adalah, hipotesis *Deskriptif* (variable mandiri) merupakan jawaban sementara terhadap masalah variable mandiri, baik satu variable atau lebih. Hipotesis *Komparatif* (perbandingan) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah komparatif, pada rumusan ini variabelnya sama tetapi populasinya atau sampel yang berbeda, atau keadaan itu terjadi pada waktu berbeda. Hipotesis *asosiatif* (hubungan) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang menanyakan hubungan antara dua variable atau lebih (Sugiyono, 2014:97)

Pada penelitian ini hipotesis yang akan digunakan yaitu hipotesis *Deskriptif* dikarenakan variable yang digunakan adalah variable mandiri, adapun hipotesisnya adalah :

1. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dari unsur kecerdasan terhadap Kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dari unsur kematangan dan keluasan pandangan sosial terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dari unsur motivasi dan prestasi terhadap kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dari unsur sikap hubungan manusiawi terhadap kinerja karyawan.

5. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dari unsur kecerdasan, kematangan dan keluasan pandangan sosial, motivasi dan prestasi, sikap hubungan manusiawi terhadap kinerja karyawan secara simultan.
6. Diduga terdapat pengaruh yang paling dominan dari sikap hubungan manusiawi terhadap kinerja karyawan.

