

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pada bab ini akan membahas teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif. Manajemen memastikan bahwa kegiatan kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya. Oleh sebab itu, manajemen sangatlah penting dalam suatu organisasi karena tanpa adanya manajemen maka tujuan organisasi tidak dapat terealisasi. Berikut adalah definisi manajemen secara jelas menurut para ahli:

Menurut Stephen P. Robbins *et al* (2013:30):

*“Management is the process of efficiently completing activities with and through people.”* (“Manajemen adalah proses menyelesaikan kegiatan secara efisien dengan dan melalui orang”)

Sementara menurut George R. Terry (dalam Edison *et al*, 2016:7), Manajemen adalah proses yang berbeda terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang

dinyatakan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:11) mengemukakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses dalam pencapaian tujuannya terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh sumber daya manusia.

#### 2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa para pakar adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan mengikuti suatu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Di bawah ini fungsi manajemen menurut Robbins & Coulter (2012:9) seperti yang dijelaskan dalam gambar 2.1 berikut:



Sumber: Robbins & Coulter (2012:9)

**Gambar 2.1**  
**Fungsi Manajemen**

Berikut adalah penjelasan mengenai fungsi manajemen:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen yang melibatkan perencanaan, menetapkan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

## 3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi manajemen yang meliputi pemantauan, perbandingan dan mengkoreksi kinerja pekerjaan.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Karyawan yang kuat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan global dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Sebagai bagian dari organisasi, manajemen sumber daya manusia harus siap menghadapi efek dari perubahan.

#### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah menggunakan individu

untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer mendapatkan sesuatu melalui usaha orang lain. Oleh sebab itu, manajer di setiap tingkatan harus berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Individu berhubungan dengan masalah sumber daya manusia dalam menghadapi banyak tantangan mulai dari tenaga kerja yang terus berubah, peraturan pemerintah yang ada, perubahan teknologi, dan ekonomi dunia. Berikut adalah definisi secara jelas menurut para ahli mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Armstrong (2012:4):

*“Human resource management is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations”.* (“Manajemen sumber daya manusia bersangkutan dengan semua aspek dari cara orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi”)

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2013:4):

*“Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees”.* (“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan”)

Sementara menurut Mathis & Jackson (2011:4):

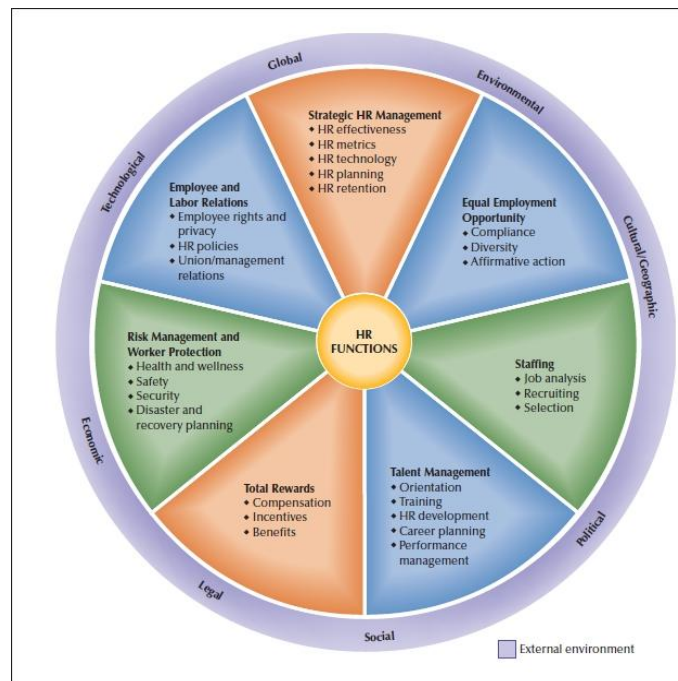
*“Human resource management is designed management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”.* (“Manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen yang telah dirancang untuk memastikan bakat SDM dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi”)

Menurut definisi di atas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan dengan individu

sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai tujuh fungsi saling terkait yang terjadi di dalam organisasi. Selain itu, kekuatan eksternal seperti hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya/geografis, politik, dan sosial secara signifikan memengaruhi bagaimana fungsi sumber daya manusia dirancang, dikelola, dan diubah. Di bawah ini fungsi sumber daya manusia menurut Mathis & Jackson (2011:6) seperti yang dijelaskan dalam gambar 2.2 berikut:



Sumber: Mathis & Jackson (2011:6)

**Gambar 2.2**  
**Fungsi Sumber Daya Manusia**

Gambar 2.2 menunjukkan fungsi sumber daya manusia yang meliputi strategis manajemen sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja,

kepegawaian, manajemen bakat, total penghargaan, manajemen risiko dan perlindungan para pekerja, hubungan pegawai dan manajemen. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen sumber daya manusia:

1. Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (*Strategic HR Management*)

Sebagai bagian dari mempertahankan daya saing organisasi, perencanaan strategis guna efektivitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui penggunaan matrik sumber daya manusia dan teknologi sumber daya manusia.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*)

Kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan mengenai kesetaraan kesempatan kerja memengaruhi semua kegiatan sumber daya manusia lainnya.

3. Kepegawaian (*Staffing*)

Tujuan dari kepegawaian adalah memberi persediaan yang memadai atas individu berkualitas untuk mengisi pekerjaan dalam sebuah organisasi. Pekerja, pekerjaan, perencanaan, dan analisis pekerjaan merupakan fungsi dasar untuk penempatan staf dengan mengidentifikasi beragam orang dalam pekerjaan mereka dan bagaimana mereka terpengaruh olehnya. Melalui perencanaan sumber daya manusia, para manajer mengantisipasi penawaran dan permintaan masa depan guna karyawan dan sifat masalah tenaga kerja, termasuk retensi karyawan. Faktor-faktor ini digunakan pada saat merekrut calon karyawan untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berkaitan dengan pemilihan individu yang memenuhi syarat untuk mengisi

pekerjaan tersebut.

4. Manajemen Bakat dan Pengembang (*Talent Management and Development*)

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, manajemen bakat dan pengembangan mencakup berbagai jenis pelatihan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia dan serangkaian perencanaan karyawan dan manajer diperlukan untuk mempersiapkan tantangan masa depan. Perencanaan karir mengidentifikasi jalur dan aktivitas bagi karyawan perorangan saat mereka bergerak dalam organisasi. Menilai seberapa baik karyawan seperti pekerjaan mereka adalah fokus manajemen kinerja.

5. Total Penghargaan (*Total Rewards*)

Kompensasi dalam bentuk gaji, insentif, dan manfaat memberikan imbalan kepada orang-orang untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. Agar kompetitif, pimpinan mengembangkan dan memperbaiki sistem kompensasi dasar mereka dan dapat menggunakan variabel program pengupahan seperti pemberian insentif. Peningkatan pesat dalam pemanfaatan biaya terutama manfaat kesehatan, akan terus menjadi isu utama bagi kebanyakan pimpinan.

6. Manajemen Risiko dan Perlindungan Pekerja (*Risk Management and Worker Protection*)

Pimpinan harus menangani berbagai risiko di tempat kerja untuk memastikan perlindungan pekerja dengan memenuhi persyaratan hukum

dan lebih responsif terhadap masalah kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Selain itu, keamanan tempat kerja telah tumbuh sangat penting seiring dengan bencana dan perencanaan untuk pemulihan.

#### 7. Hubungan Pegawai dan Manajemen (*Employee and Labor Relations*)

Hubungan antara manager dan karyawannya harus ditangani secara legal dan efektif. Hak pimpinan dan karyawan harus diatasi. Penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga pimpinan dan karyawan sama-sama mengetahui apa yang diharapkan.

### 2.1.3 Kepemimpinan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal itu dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk meyakinkan orang lain agar berperilaku berbeda. Kepemimpinan juga melibatkan pengembangan dan pengomunikasian visi untuk masa depan. Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:

Menurut Robbins & Coulter (2012:461)

*“Leadership is a process of influencing a group to achieve goals.”*  
 (“Kepemimpinan adalah proses memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan”)

Kemudian menurut Armstong (2016:4)

*“Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a*



*desired result.*” (“Kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan”)

Pengertian lain menurut Schermerhorn (2013:352)

*“Leadership is the process of inspiring others to work hard to accomplish important tasks.”* (“Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting”)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut, bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin suatu kegiatan dimana seorang pemimpin tersebut untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan telah berkembang selama bertahun-tahun dan mengeksplorasi sejumlah aspek kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berbeda. Berikut ini adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Schermerhorn (2013:357):

#### **1. Teori Sifat (*Traits Theory*)**

Teori sifat berupaya mencari sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Beberapa upaya riset untuk memilih sifat kepemimpinan selalu menghasilkan jalan buntu, misalnya, suatu tinjauan ulang terhadap 20 telaah yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, tetapi hanya lima dari ciri ini dijumpai bersama oleh empat atau lebih penelitian. Jika dimaksudkan untuk mengidentifikasi seperangkat ciri yang akan selalu membedakan

pemimpin dari pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, maka penelitian itu gagal. Tetapi jika penelitian itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan, hasilnya dapat ditafsirkan dalam suatu cara yang lebih mengesankan. Berikut sebuah tinjauan komprehensif yang mengidentifikasi sifat pribadi dari banyak pemimpin yang sukses adalah sebagai berikut:

a. Dorongan (*Drive*)

Pemimpin yang sukses memiliki energi tinggi, inisiatif, dan ulet.

b. Percaya Diri (*Self-confidence*)

Pemimpin yang sukses percaya diri dan percaya pada kemampuan mereka sendiri.

c. Kreativitas (*Creativity*)

Pemimpin yang sukses kreatif dan orisinal dalam pemikiran mereka.

d. Kemampuan Kognitif (*Cognitive Ability*)

Pemimpin yang sukses memiliki kecerdasan untuk mengintegrasikan dan menafsirkan informasi.

e. Pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan (*Job-relevant knowledge*)

Pemimpin yang sukses mengetahui ketekunan dan dasar teknis.

f. Motivasi (*Motivation*)

Pemimpin yang suka menikmati dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

g. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Pemimpin yang sukses beradaptasi dengan kebutuhan para pengikut dan tuntutan situasi.

h. Kejujuran dan Integritas (*Honesty and Integrity*)

Pemimpin yang sukses dapat dipercaya, jujur, dapat meramalkan, dan bisa diandalkan.

2. Teori Perilaku (*Behaviours Theory*)

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memerhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Penelitian dimulai pada tahun 1940-an yang dipelopori oleh studi *Ohio State University* dan *University of Michigan* (Schermerhorn, 2013:358-359).

a. Studi *Ohio State University*

memusatkan perhatian pada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berhubungan dengan tugas yang harus diselesaikan dan berhubungan dengan orang-orang yang melakukan pekerjaan. Studi *Ohio State University* menggunakan istilah struktur memprakasai (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur memprakasai (*initiating structure*) dimana seorang pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Misalnya, meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, mempertahankan standar kinerja tertentu. Pertimbangan (*consideration*) pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian

terhadap bawahan, dan memerlihatkan kesejahteraan karyawan.

b. Studi *University of Michigan*

studi *University of Michigan* menggunakan istilah berpusat pada produksi (*production-centered*) dan berpusat pada karyawan (*employee-centered*). Pemimpin yang berpusat pada produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Sedangkan pemimpin yang berpusat pada karyawan menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik perbedaan individual diantara anggota-anggota. Kesimpulan yang didapat oleh *University of Michigan* sempat kuat mendukung pemimpin yang berpusat pada karyawan. Pemimpin yang berpusat pada karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berpusat pada produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

c. Tabel Manajerial

Suatu gambar grafis mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional yang dikembangkan oleh Blake & Mouton. Mereka menampilkan dalam suatu tabel manajerial (*managerial grid*), atau disebut juga tabel kepemimpinan, didasarkan pada gaya perhatian pada manusia

dan perhatian pada produksi. Pada dasarnya mempresentasikan dimensi tenggang rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh *Ohio State University* atau dimensi yang berpusat pada produksi dan berpusat pada karyawan dari *University of Michigan*.

### 3. Teori Kemungkinan (*Contingency Theory*)

Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional adalah satu hal yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengetahui variable-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang lain, dan sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Terdapat lima pendekatan tersebut yaitu model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, teori jalan-tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Schermerhorn, 2013:359) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Model Kemungkinan Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*)

Teori kemungkinan dikembangkan oleh Fred Fiedler. Fiedler mengusulkan agar kesuksesan kepemimpinan bergantung pada pencapaian kecocokan yang tepat antara gaya kepemimpinan dan tuntutan situasional. Fiedler percaya bahwa gaya kepemimpinan adalah bagian dari kepribadian seseorang dan sulit untuk berubah. Fiedler menyarankan agar kesuksesan kepemimpinan berasal dari

menempatkan gaya yang ada untuk bekerja dalam situasi yang paling sesuai. Hal ini membutuhkan kesadaran diri akan gaya kepemimpinan seseorang dan pemahaman yang baik tentang kekuatan situasional dan kelemahan gaya tersebut.

b. Kepemimpinan Situasional Model Hersey-Blanchard (*Hersey-Blanchard Situational Leadership Model*)

Berbeda dengan anggapan Fiedler bahwa gaya kepemimpinan sulit diubah, model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses menyesuaikan gaya mereka. Pemimpin melakukannya dengan bijak dan berdasarkan pada kesiapan tugas atau kematangan tugas dari pengikut. “Kesiapan”, dalam artian ini, mengacu pada bagaimana pengikut yang mampu dan mau atau percaya diri untuk melakukan tugas yang dibutuhkan. Berikut adalah gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard (dalam Schermerhorn, 2013:361):

1) Pendelegasian (*Delegating*)

Memperbolehkan kelompok bertanggung jawab atas keputusan tugas.

2) Partisipatif (*Participating*)

Menekankan gagasan bersama dan keputusan partisipatif mengenai arahan tugas.

3) Penjual (*Selling*)

Menjelaskan arah tugas dengan cara yang mendukung dan persuasif.

4) Pemberitahu (*Telling*)

Memberikan arahan tugas yang spesifik dan mengawasi pekerjaan secara ketat.

Gaya mendelegasikan paling baik dalam situasi kesiapan yang tinggi dengan pengikut yang mampu dan mau atau percaya diri, sedangkan gaya memberitahukan paling baik pada tingkat kesiapan yang rendah, dimana pengikut tidak mampu, tidak mau atau tidak percaya diri. Gaya berpartisipasi direkomendasikan untuk kesiapan yang rendah sampai sedang (pengikut mampu tetapi tidak mau tidak percaya diri), sedangkan gaya menjual paling baik untuk kesiapan sedang sampai ke tinggi (pengikut tidak mampu tetapi mau atau percaya diri). Hersey & Blanchard lebih jauh percaya bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan saat pengikut berubah dari waktu ke waktu. Model ini juga menunjukkan bahwa jika gaya yang benar digunakan dalam situasi kesiapan rendah, pengikut akan “dewasa” dan tumbuh dalam kemampuan, kemauan, dan kepercayaan diri. Hal ini memungkinkan pemimpin kurang memberikan arahan saat pengikut menjadi dewasa.

c. Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*)

Teori jalan-tujuan yang dikemukakan oleh Robert House mencari kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi.

1) Kemungkinan Jalan-Tujuan (*Path-Goal Contingencies*)

Teori jalan-tujuan menyarankan para pemimpin untuk beralih diantara empat gaya dengan cara yang paling sesuai dengan kebutuhan spiritual. Hal yang penting adalah menggunakan gaya

yang menambahkan nilai nyata pada situasi dengan memberi kontribusi sesuatu yang hilang atau perlu diperkuat. Pemimpin harus menghindari kelebihan dan melakukan hal-hal yang sudah diurus. Jika anggota tim sudah ahli dan kompeten dalam tugasnya, misalnya tidak perlu dan bahkan tidak berfungsi bagi pemimpin untuk memberi tahu mereka bagaimana caranya untuk melakukan sesuatu. Rincian teori jalan-tujuan menyediakan berbagai panduan berbasis penelitian mengenai bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik situasional.

## 2) Pengganti Kepemimpinan (*Substitutes for Leadership*)

Teori jalan-tujuan berkontribusi pada pengakuan dari apa yang kita sebut pengganti kepemimpinan, dimana aspek pengaturan kerja dan orang-orang yang terlibat dapat mengurangi kebutuhan akan keterlibatan pemimpin yang aktif. Akibatnya, mereka membuat kepemimpinan dari luar yang tidak perlu karena kepemimpinan sudah disediakan dari dalam situasi. Kemungkinan pengganti kepemimpinan mencakup karakteristik pengikut (kemampuan, pengalaman, dan kebebasan), karakteristik tugas (ada tidaknya rutinitas dan ketersediaan umpan balik), dan karakteristik organisasi (kejelasan rencana dan formalisasi peraturan dan prosedur). Jika pengganti kepemimpinan ini hadir, para pemimpin disarankan dengan cara yang benar untuk



menghindari meniru. Sebaliknya, mereka harus berkonsentrasi untuk membuat yang lain dan kontribusi kepemimpinan yang lebih penting.

d. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange Theory*)

Salah satu hal yang diperhatikan adalah kecenderungan para pemimpin untuk mengembangkan secara khusus hubungan dengan beberapa anggota tim, bahkan sampai pada titik dimana tidak semua orang selalu diperlakukan dengan cara yang sama. Konsepnya penting bagi teori pertukaran pemimpin-anggota atau sering disebut teori LMX. Teori LMX mengakui bahwa tidak semua orang diperlakukan sama oleh pemimpinnya. Orang yang turun “dalam kelompok (*in-groups*)” dan “luar kelompok (*out-groups*)” memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengalaman dengan pemimpin. Anggota dalam kelompok menikmati hubungan yang bernilai tinggi dan terpercaya dengan para pemimpin dan sering mendapat penghargaan khusus, tugas, hak istimewa, dan akses terhadap informasi. Bagi seorang pengikut di dalam kelompok pemimpin, dapat memotivasi dan menyenangkan untuk menerima perlakuan. Anggota di luar kelompok memiliki hubungan pertukaran rendah dan mungkin terpinggirkan, diabaikan, dan bahkan mendapatkan lebih sedikit keuntungan. Bagi seorang pengikut di luar kelompok pemimpin, dapat frustrasi untuk menerima lebih sedikit penghargaan, sedikit informasi, dan sedikit atau

tidak ada perhatian khusus. Penelitian menunjukkan bahwa anggota yang berada di dalam kelompok semakin positif evaluasi kinerja dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga lebih loyal sebagai pengikut dan kurang rentan terhadap penghasilan daripada anggota di luar kelompok.

a. Model Partisipasi-Pemimpin (*Leader-Participation Model*)

Model partisipasi pemimpin oleh Vroom-Jago menghubungkan kesuksesan kepemimpinan dengan menggunakan metode pengambilan keputusan alternatif. Para pemimpin paling efektif saat mereka membuat keputusan dengan cara yang paling sesuai dengan situasi masalah. Keputusan otoritas (*Authority Decision*) dibuat oleh pemimpin dan kemudian dikomunikasikan ke kelompok. Keputusan konsultatif (*Consultative Decision*) dibuat oleh pemimpin setelah mengumpulkan informasi dan saran dari orang lain. Keputusan kelompok (*Group Decision*) dibuat oleh kelompok dengan dukungan pemimpin sebagai anggota yang berkontribusi. Pilihan pemimpin diantara metode pengambilan keputusan alternatif diatur oleh tiga faktor, yaitu:

1) Keputusan Berdasarkan Kualitas (*Decision Quality*)

Berdasarkan pada siapa yang memiliki informasi yang dibutuhkan untuk pemecahan masalah.

2) Penerimaan Keputusan (*Decision Acceptance*)

Berdasarkan pentingnya penerimaan pengikut terhadap

pelaksanaan akhirnya keputusan.

### 3) Keputusan Berdasarkan Waktu (*Decision Time*)

Berdasarkan waktu yang tersedia untuk membuat dan melaksanakan keputusan.

Setiap metode pengambilan keputusan memiliki kelebihan dan kekurangan sehubungan dengan faktor-faktor, pemimpin yang efektif terus menerus mengubah metode karena mereka menghadapi masalah dan peluang sehari-hari. Vroom dan Jago percaya bahwa keputusan konsultatif dan kelompok memberikan manfaat khusus. Partisipasi membantu meningkatkan kualitas keputusan dengan membawa lebih banyak informasi untuk mengatasi masalah dapat membantu memperbaiki penerimaan keputusan dimana peserta mendapatkan pengertian dan komitmen, serta berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan dengan membiarkan orang lain memperoleh pengalaman dalam proses pemecahan masalah. Efisiensi keputusan konsultatif dan kelompok yang hilang berpotensi negatif. Pengambilan keputusan partisipatif memakan waktu dan pemimpin tidak selalu memiliki tambahan waktu yang tersedia. Jika masalah harus segera diatasi, keputusan otoritas mungkin satu-satunya pilihan.

#### **2.1.3.3 Tipe Kepemimpinan**

Untuk memahami proses kepemimpinan sangat berguna tidak hanya untuk menganalisis gaya yang dapat diangkat oleh pemimpin tetapi juga untuk mengklasifikasikan berbagai jenis pemimpin yang menerapkan gaya tersebut.

Tetapi, pemimpin yang khas mungkin menunjukkan salah satu atau bahkan semua karakteristik ini secara konsisten atau sebagai repon terhadap situasi dimana mereka menemukan diri mereka sendiri. Fungsi kepemimpinan yang paling baik dilakukan oleh pemimpin yang memiliki minat, pengetahuan, keterampilan dan motivasi untuk melakukannya secara efektif. Berikut adalah penjelasan tipe kepemimpinan menurut Schermerhorn (2013:359) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya otokratis bertindak dengan cara memerintah dan mengendalikan secara tidak sepihak. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini berfokus pada otoritas dan ketaatan, sedikit melimpahkan wewenang, menyimpan informasi untuk dirinya sendiri, dan cenderung bertindak secara sepihak dan mengendalikan.

2. Kepemimpinan Hubungan Manusia (*Human Relations Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya ini secara interpersonal melibatkan perhatian orang lain, peka terhadap perasaan dan emosi, dan cenderung bertindak dengan cara yang menekankan keharmonisan dan hubungan kerja yang baik.

3. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya demokratis memberi keputusan dengan pengikutnya, memberikan partisipasi, dan mendukung kerja tim yang dibutuhkan untuk pencapaian tugas.

4. Kepemimpinan Bebas (*Laissez-faire Leadership*)

Seorang pemimpin dengan gaya *laissez-faire* menunjukkan sedikit

perhatian terhadap tugas, membiarkan kelompok membuat keputusan, dan bertindak dengan melakukan sikap “yang terbaik dan tidak mengganggu”.

5. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner menggambarkan seorang pemimpin yang membawa situasi menjadi jelas dan meyakinkan tentang masa depan, dan juga pemahaman tentang tindakan yang dibutuhkan untuk sampai di sana dengan sukses. Seorang pemimpin yang benar-benar hebat sangat hebat dalam mengubah visi menjadi prestasi, dimana pemimpin bersikap baik dalam mengkomunikasikan visi dan membuat orang termotivasi dan terinspirasi untuk mengejar visi dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Kepemimpinan visioner membawa makna pada pekerjaan orang-orang (membuat apa yang mereka anggap layak dan berharga).

6. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan melayani berpusat pada pengikut dan berkomitmen untuk membantu orang lain dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan melayani didasarkan pada melayani orang lain dan membantu mereka sepenuhnya menggunakan talenta sehingga organisasi memberi manfaat kepada masyarakat. Pemimpin yang melayani menyadari bahwa kekuatan dalam organisasi bukanlah kuantitas.

7. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Seorang pemimpin karismatik mengembangkan hubungan khusus pemimpin-pengikut dan menginspirasi pengikut dengan cara yang luar biasa.

#### 8. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dikemukakan oleh Jame MacGregor Burns and Bernard Bass. Kepemimpinan transaksional mengarahkan usaha orang lain melalui tugas, penghargaan dan struktur. Kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi penghargaan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat penghargaan yang pantas. Kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan (*attention on exchanges*), dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja.

#### 9. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Seorang pemimpin transformasional sangat menginspirasi dan membangkitkan semangat dan kinerja yang luar biasa. Pemimpin transformasional menggunakan kepribadian mereka untuk menginspirasi para pengikut. Pemimpin membuat pengikut sangat bersemangat dengan pekerjaan dan tujuan organisasi mereka yang mereka perjuangkan untuk kinerja yang luar biasa. Para pengikut antusias dengan pemimpin, setia,

dan mengabdikan gagasannya, dan bersedia bekerja sangat keras untuk mencapai visi pemimpin. Seorang pemimpin transformasional unggul sebagian karena rasa dedikasi, kepercayaan diri, dan antusiasme yang tinggi yang mereka bawa ke suatu situasi.

10. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Membiarkan pengikut mengetahui apa yang diharapkan: memberi arahan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana, penjadwalan pekerjaan yang harus dilakukan, mempertahankan standar kinerja yang pasti, mengklarifikasi peran pemimpin dalam kelompok.

11. Kepemimpinan Mendukung (*Supportive Leadership*)

Melakukan sesuatu untuk membuat pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota tim sama, ramah dan mudah didekati, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan.

12. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan tingkat kinerjatertinggi, menekankan perbaikan kinerja yang terus menerus, menunjukkan kepercayaan diri dalam memenuhi standar yang tinggi.

13. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, berkonsultasi dengan mereka dan meminta saran, menggunakan saran saat mengambil keputusan.

#### **2.1.3.4 Ciri-Ciri Pemimpin**

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan

syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin yang dikemukakan oleh George R. Terry (dalam Irham Fahmi, 2014:20):

1. Energi (*Energy*), mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas emosi (*Emotional Stability*), seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya. Ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. Hubungan Manusia (*Human Relationship*), mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Memotivasi Diri Sendiri (*Personal Motivation*), keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*), mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*), mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya.
7. Keterampilan Sosial (*Social Skill*), mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. Keterampilan Teknis (*Technical Competent*), mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.



### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Indikator merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menilai sesuatu dalam meningkatkan pencapaian pada suatu hal. Di dalam kepemimpinan pun harus memiliki tingkatan atau indikator guna mengetahui kepemimpinan seseorang sudah maksimal atau belum. Indikator-indikator tersebut terdapat dalam setiap dimensi yang dimiliki oleh kepemimpinan. Berikut adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Schermerhorn (dalam Edison *et al*, 2016:111-113) yaitu:

1. Indikator pada dimensi strategi, meliputi:
  - a. Jelas dan realistis.
  - b. Komunikasi.
  - c. Percaya.
2. Indikator pada dimensi peduli, meliputi:
  - a. Perhatian dan Memotivasi.
  - b. Peduli.
  - c. Perhatian.
3. Indikator pada dimensi merangsang anggota, meliputi:
  - a. Mendorong.
  - b. Memiliki tekad.
  - c. Mengajak.
4. Indikator pada dimensi kekompakan tim, meliputi:
  - a. Solid dan harmonis.
  - b. Menyelesaikan konflik.

5. Indikator pada dimensi perbedaaan dan keyakinan, meliputi:

- a. Menghargai.
- b. Menghormati.

## **2.1.4 Kompetensi**

### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kerja (*job behaviour*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Berikut adalah beberapa pengertian mengenai kompetensi menurut beberapa ahli:

Menurut Spencer & Spencer (dalam Srinivas R. Kandula, 2012:3):

*“An underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation. (“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/ atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan”)*

Kemudian menurut George Klemp (dalam Edison *et al*, 2016:143):

*“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/ atau kinerja yang unggul.”*

Sedangkan menurut Edison *et al* (2016:17) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Dari definisi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2 Manfaat Kompetensi**

Kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan (*recruitment*) pegawai. Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ yang tinggi belum tentu menjamin suatu keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak ke arah “kecenderungan”. Begitu pentingnya kompetensi membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/ organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik

Pelatihan-pelatihan diarahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang ditanganinya, misalnya seorang resepsionis sebuah hotel dilatih bagaimana cara ia melayani pelanggan dan cara ia menerima panggilan telepon. Masing-masing cara ada standarnya. Bagi yang belum memenuhi standar, ia akan dilatih secara terus-menerus sampai memiliki kompetensi dari

seluruh cara dan standar yang ada di bagiannya. Selain itu, pelatihan berbasis kompetensi mengajarkan perilaku-perilaku positif, seperti keramahan dan kesopanan.

## 2. Dasar rekrutmen

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih didasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian diubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian terhadap calon teknisi. Ia harus mampu menunjukkan keahliannya melakukan perbaikan sesuai dengan standar dan waktu yang dipersyaratkan. Tentunya penilaian ini akan berbeda untuk calon manajer. Manajer dituntut untuk memahami kompetensi teknis, konseptual, dan kepemimpinan.

## 3. Pengukuran kinerja

Standar kompetensi dapat dijadikan indikator untuk penilaian kinerja, misalnya dalam mengukur hasil dengan pertanyaan, apakah hasil telah diselesaikan dengan baik. Sebaliknya, jika “tidak”, berarti kinerjanya kurang, dan ini dapat menjadi umpan balik (*feedback*) untuk meningkatkan kompetensi

## 4. Dasar penghargaan.

Dengan adanya penilaian berbasis kompetensi dan kinerja, maka dapat dijadikan sebagai salah satu acuan di dalam memberikan penghargaan, dan atau mengaitkannya pada poin kompetensi.

### 2.1.4.3 Elemen Kompetensi

Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6) elemen kompetensi diklasifikasikan

menjadi dua jenis yaitu pengetahuan & keterampilan (*knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*). Pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan (*threshold competencies*), sementara perilaku/atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul (*differentiating competencies*). Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merujuk kepada penyimpanan pengetahuan. Contohnya seperti seberapa informative seorang sekretaris mengenai kebijakan organisasi, perpajakan, dan sebagainya.

2. Keterampilan (*Skills*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemonstrasikan, memengaruhi, serta mengendalikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Motif (*Motives*)

Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Dalam konteks kompetensi motif menggambarkan kebutuhan akan pencapaian. Keinginan untuk melampaui kinerja dan standar normal serta memaksimalkan potensi diri secara terus menerus.

4. Sifat (*Traits*)

Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Contohnya, seorang individu yang cenderung menyerahkan pencapaian tujuan kepada faktor keberuntungan daripada melalui usaha sendiri merupakan bentuk perwujudan dari sebuah sifat.

#### 5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu.

#### **2.1.4.4 Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Srinivas, 2013:8):

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya: kompetensi efektifitas berkomunikasi. Ciri daripada efektifitas dalam berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata professional.
2. Kompetensi harus dapat dipindahtangankan. Contohnya seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Maka, sebuah elemen dalam kompetensi harus bersifat dapat dipindahtangankan dan dialihkan (*transferable*).
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi.

Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terkualifikasi sebagai sebuah kompetensi.

4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektifitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara.

#### **2.1.4.5 Jenis-Jenis Kompetensi**

Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*). Kompetensi dasar (*Threshold Competencies*) adalah karakteristik utama (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan sesuatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi inti merujuk pada elemen-elemen

perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.

2. Kompetensi Kepemimpinan/’Manajerial (*Leadership/Managerial Competencies*). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”, “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.
3. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer & Spencer (dalam Srinivas R. Kandula, 2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*) dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Indikator pada dimensi pengetahuan, meliputi:
  - a. Pengetahuan Faktual.
  - b. Pengetahuan Konseptual.
  - c. Pengetahuan Prosedural.
2. Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi:
  - a. Keterampilan Administratif.
  - b. Keterampilan Manajerial.



- c. Keterampilan Teknis.
  - d. Keterampilan Sosial.
3. Indikator pada dimensi motif, meliputi:
    - a. Dorongan Ekonomi.
    - b. Dorongan Sosial.
    - c. Dorongan Psikologis.
  4. Indikator pada dimensi sifat, meliputi:
    - a. Sikap
  5. Indikator pada dimensi citra diri, meliputi:
    - a. Kepercayaan Diri
    - b. Nilai-nilai Pribadi

### **2.1.5 Kinerja**

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu elemen penting yang harus terdapat dalam sebuah perusahaan dengan tingkat yang ditetapkan sebagai acuan. Kinerja memiliki peranan penting dalam mencapai salah satu tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli, diantaranya:

Menurut Campbell (dalam Armstrong, 2014:31):

*“Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.”*  
 (“Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem”)

Sedangkan menurut Armstrong (2014:31):

*“Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved. (“Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai”)*

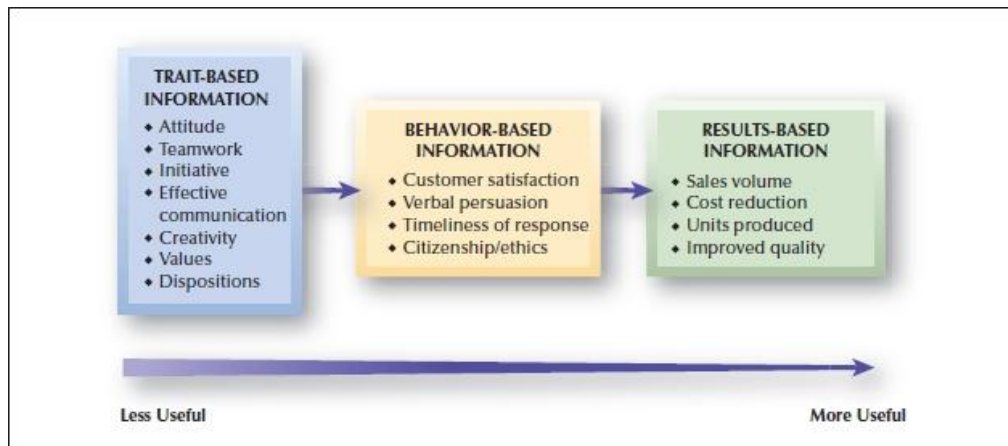
Kemudian menurut Edison *et al* (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian kerja/hasil kerja dimana seseorang bekerja sesuai yang diperintahkan atau inisiatif dari diri sendiri.

#### **2.1.5.2 Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah aspek-aspek pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, atau suatu unit kerja. Merupakan harapan kinerja yang harus dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Meskipun strategi setiap organisasi dapat berbeda-beda, namun beberapa ahli mengklasifikasikan kriteria kinerja yang umumnya digunakan.

Terdapat 3 jenis dasar kriteria kinerja menurut Mathis & Jackson (2011:325) seperti yang dijelaskan dalam gambar berikut:



Sumber: Mathis Jackson (2011:325)

**Gambar 2.3**  
**Kriteria Kinerja**

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing kriteria kinerja seperti pada gambar 2.3:

1. Informasi Berdasarkan Sifat (*Trait-Based Information*) mengidentifikasi sifat dan karakteristik karyawan, seperti sikap, inisiatif, atau kreatifitas, serta dapat bersifat terkait dengan pekerjaan maupun tidak. Contohnya, sebuah studi menunjukkan bahwa sifat kehati-hatian merupakan penentu penting dari kinerja sebuah pekerjaan. Namun dikarenakan sifat manusia cenderung ambigu, serta kecenderungan adanya sikap pilih kasih dari penilai, umumnya kriteria sifat dianggap terlalu samar untuk dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan Manajemen SDM penting seperti promosi atau pemberhentian karyawan.
2. Informasi Berdasarkan Perilaku (*Behavior-Based Information*) berfokus kepada perilaku-perilaku spesifik yang dapat menyebabkan keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Informasi berbasis perilaku menentukan secara

jelas perilaku-perilaku pegawai yang ingin dilihat oleh perusahaan ketika melaksanakan sebuah pekerjaan.

3. Informasi Berdasarkan Hasil (*Results-Based Information*) memperhitungkan pencapaian karyawan. Untuk pekerjaan dimana suatu pengukuran kinerja dapat dilakukan secara mudah dengan hasil yang jelas, pendekatan berdasarkan hasil merupakan pendekatan yang ampuh. Contohnya, seorang profesor dapat memperoleh kompensasi tambahan berdasarkan jumlah karya ilmiah yang dirinya publikasikan, atau seorang tenaga penjual (*sales*) pada sebuah perusahaan ritel dapat menerima komisi tambahan berdasarkan jumlah produk yang terjual. Namun di dalam pendekatan ini, dimana penekanan terhadap aspek-aspek yang mudah diukur menjadi prioritas, bagian daripada kinerja lainnya yang sulit untuk diukur namun memiliki tingkat kepentingan yang sama cenderung terlewatkan. Perhatian khusus harus diberikan untuk menyeimbangkan informasi kinerja yang berbeda.

Menurut Bernandian Russel (dalam Riani 2011) terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*): luasnya pengetahuan mengenai

pekerjaan dan keterampilannya.

4. Kreatifitas (*Creativeness*): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerjasama (*Cooperation*): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Ketergantungan (*Dependability*): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas Personal (*Personal Qualities*): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.5.3 Standar Kinerja**

Kinerja karyawan pada dasarnya akan memengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (*measurable*), perlu adanya sebuah standarisasi.

Berikut adalah sumber yang umumnya dapat dijadikan standar dalam penilaian kinerja (Dessler, 2013:288):

1. Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Beberapa organisasi menilai kinerja pegawai berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan sebuah matriks keterampilan. Matriks

tersebut memuat informasi berupa: keterampilan-keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (keahlian teknis), dan tingkat kecakapan yang dibutuhkan bagi setiap keterampilan tersebut.

## 2. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Dalam hal mengenai kriteria kinerja apa yang harus dinilai, *job description* menyediakan informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, dalam *job description* seorang perawat, terdapat tugas berupa “memberikan obat-obatan kepada pasien secara aman”, maka kriteria pengukuran kinerja untuk tugas-tugas tersebut adalah “seberapa baik/seberapa aman perawat tersebut dalam memberikan obat kepada pasien”.

### 2.1.5.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

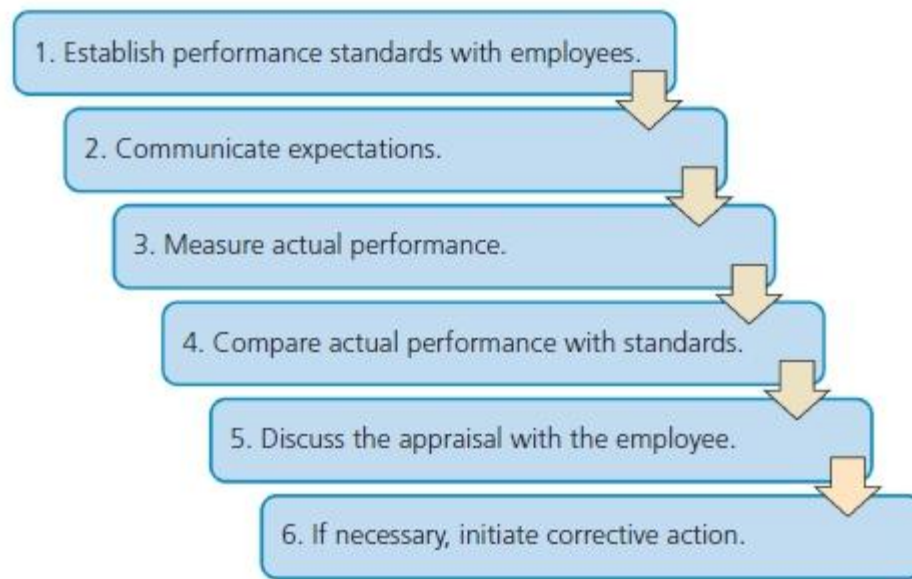
Seperti yang dikemukakan oleh Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (dalam Armstrong, 2014:18) bahwa penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang

isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.

Menurut ACAS (dalam Armstrong, 2014:18) menyatakan bahwa *“Appraisals can help to improve employees, job performance by identifying strengths and weaknesses and determining how their strengths may be best utilized within the organization and weaknesses overcome.”* Artinya, Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Menurut Levinson menyatakan bahwa *“Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate”*. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahawa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis.

Terdapat 5 prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Robbins (2013:248) seperti yang dijelaskan pada gambar 2.3 sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2013:248)

**Gambar 2.4**  
**Proses Penilaian Kinerja**

Proses penilaian dimulai dengan penetapan standar kinerja yang sesuai dengan tujuan strategi organisasi. Standar kinerja harus jelas dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing proses penilaian kinerja seperti yang dijelaskan pada gambar 2.4:

1. Menentukan Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (*job description*). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi

Setelah kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspektasi-



ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

### 3. Mengukur Kinerja Aktual

Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

### 4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

### 5. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan

Salah satu tugas yang paling menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja kedepannya.

### 6. Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu

Tindakan korektif dari dua jenis: tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala

permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan (Robbins, 2013:251):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Armstrong (2014:69-70) dimensi dan indikator kinerja meliputi:

1. Indikator pada dimensi *input*, meliputi:
  - a. Hubungan Kerja.
  - b. Inisiatif.
  - c. Pengetahuan.
  - d. Informasi.
  - e. Tanggap.
2. Indikator pada dimensi *output*, meliputi:
  - a. Kuantitas.
  - b. Waktu.
  - c. Biaya.
3. Indikator pada dimensi *outcome*, meliputi:
  - a. Kualitas.
  - b. Perilaku.
  - c. Reaksi.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan oleh penulis sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan, kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang

mendukung penelitian penulis:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Judul, Peneliti, dan Tahun                                                                                                                                                                           | Hasil                                                                               | Persamaan                                                                                                                                                                                    | Perbedaan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PD. BPR Bank Klaten dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Intervening</i>”</p> <p>Purwito Kesdu, AC (2014)</p>                 | Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PD. BPR Bank Klaten               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kepemimpinan sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel dependen.</li> <li>• Menggunakan sampel.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya meneliti 3 variabel.</li> <li>• Tidak meneliti variabel motivasi kerja.</li> <li>• Tidak meneliti variabel komitmen organisasi.</li> <li>• Tidak menggunakan variabel mediasi.</li> <li>• Tidak menggunakan uji asumsi klasik.</li> <li>• Tidak menggunakan <i>quota random sampling</i>.</li> </ul> |
| 2  | <p>“<i>Challenges of Organisational Behaviour: Leadership and Its Impact on Performance of Employees: (A Case Study of A Public Sector Bank In Mohali)</i>”</p> <p>Jaskaran Singh Dhillon (2014)</p> | Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kepemimpinan sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel dependen.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada gaya kepemimpinan.</li> <li>• Tidak menggunakan Alpha Cronbach pada uji reliabilitas.</li> <li>• Tidak menggunakan uji asumsi klasik.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| 3  | <p>“Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank</p>                                                                                                           | Kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kompetensi sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya meneliti 1 lokasi.</li> <li>• Hanya meneliti 3 variabel.</li> <li>• Tidak meneliti variabel</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |

|   |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Muamalat dan BNI Syariah Cabang Jember dan Banyuwangi”</p> <p>Lian Cantika Dwi Pratiwi, Agung Budi Sulistiyo (2016)</p>                                                                    | <p>Muamalat dan BNI Syariah Cabang Jember dan Banyuwangi.</p>                                                                                                            | <p>dependen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan metode kuantitatif.</li> <li>•</li> </ul>                                                                                                   | <p>motivasi kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak meneliti variabel kompensasi.</li> <li>• Tidak menggunakan <i>purposive sampling</i>.</li> <li>• Tidak menggunakan uji asumsi klasik.</li> </ul>                                                                                  |
| 4 | <p>“Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado”</p> <p>Amelia C. Dusauw, Victor P.K. Lengkong, Greis M. Sendow (2016)</p> | <p>Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut Go Manado.</p>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kompetensi sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel dependen.</li> <li>• Menggunakan <i>simple random sampling</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya meneliti 3 variabel.</li> <li>• Tidak meneliti variabel pelatihan.</li> <li>• Tidak meneliti variabel keterlibatan kerja.</li> <li>• Tidak menggunakan alpha crobranch pada uji reliabilitas.</li> <li>• Tidak menggunakan uji asumsi klasik.</li> </ul> |
| 5 | <p>“<i>Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center)</i>”</p> <p>Havidz Aima, Rizki Adam, Hapzi Ali (2017)</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> <li>• Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kompetensi sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel dependen.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak meneliti variabel motivasi kerja.</li> <li>• Pada dimensi kompetensi tidak ada motif hanya pengetahuan, citra diri, sifat, keterampilan.</li> <li>• Tidak menggunakan <i>purposive sampling</i>.</li> <li>• Tidak menggunakan Alpha</li> </ul>           |

|   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                              | Cronbach pada uji reliabilitas.<br>• Tidak menggunakan uji asumsi klasik.                                                                                                                                                                    |
| 6 | <p>“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru”</p> <p>Marwansyah, Yohanas Oemar (2015)</p> | <p>Kepemimpinan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti kepemimpinan dan kompetensi sebagai variabel independen.</li> <li>• Meneliti kinerja sebagai variabel dependen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak menggunakan variabel <i>intervening</i> (mediasi).</li> <li>• Tidak menggunakan analisis jalur.</li> <li>• Hanya meneliti 3 variabel.</li> <li>• Tidak menggunakan analisis jalur.</li> </ul> |

Sumber: Data diolah untuk penelitian (2017)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi menginginkan pencapaian tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, pegawai yang bekerja dalam organisasi harus dapat menjalankan standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

Karyawan pada suatu organisasi merupakan kunci penting untuk meraih kesuksesan organisasi, oleh karena itu perusahaan harus mengembangkan pegawai yang lebih berkualitas terhadap organisasi. Untuk mewujudkannya, perusahaan memiliki standar kompetensi yang telah ditetapkan agar dapat berjalan dengan baik.

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Seorang pemimpin diajarkan untuk melihat suatu keputusan tidak dalam tujuan jangka pendek namun keputusan yang diambil memiliki dampak pada

tujuan jangka panjang. Seorang pemimpin yang baik adalah yang memiliki visi dan misi yang jelas dimana dengan keputusan yang dibuat tersebut ia mampu mendorong pembentukan kinerja yang dicita-citakan, termasuk mengarahkan para karyawan agar bekerja dalam mewujudkan cita-cita.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (dalam Irham Fahmi, 2011:15):

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.”

Dalam mengarahkan para karyawan bekerja dengan maksud yang diinginkan oleh pimpinan haruslah melalui berbagai macam teknik dan seni.. Karena salah satu faktor kegagalan pekerjaan disebabkan oleh tidak adanya semangat penyatuan dari para karyawan untuk mau bekerja sesuai dengan arahan dari pemimpin, dan disebabkan oleh sikap dari keputusan pimpinan yang tidak memahami kondisi para karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang memiliki nilai kompetensi yang tinggi, dan kompetensi diperoleh jika pemimpin tersebut telah memiliki *experience* (pengalaman) dan *science* (ilmu pengetahuan) yang maksimal. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Purwito Kesdu, AC pada tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PD. BPR Bank Klaten Dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening” diperoleh hasil bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja**

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi

kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan demikian, kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Apabila kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja, dan perencanaan karir pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Edison et al (2016,142) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/ atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Kompetensi meliputi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Dari tindakan tersebut dicapai hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja.



Armstrong berpendapat bahwa terdapat tiga bidang dimana kompetensi diterapkan yaitu pembelajaran dan pengembangan, kinerja manajemen, rekrutmen dan seleksi. Kompetensi dalam kinerja digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku sebagaimana pekerjaan dilakukan yang dapat menentukan hasil. Tinjauan kinerja dilakukan atas dasar penggunaan untuk menginformasi perbaikan dan pengembangan rencana serta program pembelajaran. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Lian Cantika Dwi Pratiwi dan Agung Budi Sulistyo pada tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat dan BNI Syariah Cabang Jember dan Banyuwangi” bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja**

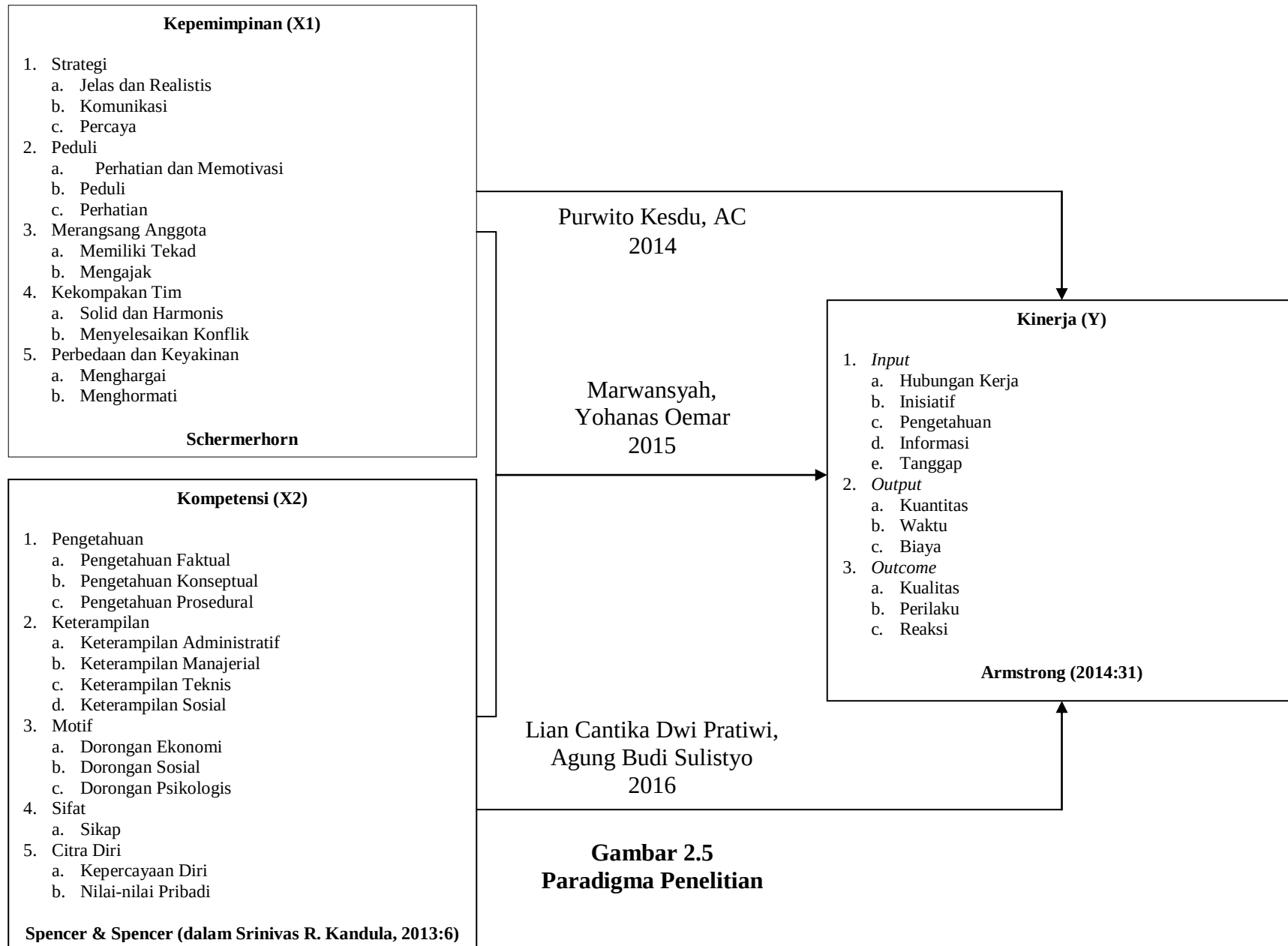
Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya untuk memiliki kompetensi dalam bekerja. Karena dengan kepemilikan kompetensi karyawan tersebut akan mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja perusahaan. Perbedaan antara karyawan yang memiliki kompetensi dan yang rendah nilai kompetensinya, akan berdampak pada hasil kinerja yang mereka hasilkan. Maka, setiap pemimpin bukan hanya dituntut untuk mampu bekerja secara maksimal namun juga mengerti dimana permasalahan yang dimiliki oleh setiap karyawan selama ini termasuk permasalahan dalam mengembangkan bakat yang dimiliki oleh seorang karyawan. Memahami bakat dan keahlian dengan kesesuaian adalah menempatkan karyawan tersebut sesuai dengan tempatnya atau

diterapkannya konsep “*the right man and the right place.*”

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwansyah dan Yohanas Oemar pada tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru” dengan hasil kepemimpinan dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan baik simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi tidak bisa diperoleh dengan waktu yang cepat namun bisadiperoleh secara perlahan-lahan dan berlangsung secara lama. Kesuksesan tidak akan diperoleh secara instan, tetapi harus diperoleh dari kerja keras, dan seorang pemimpin memiliki peran besar dalam mendampingi untuk mewujudkan impian tersebut.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

- b. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.